REVUE MENSUELLE DE LA SOCIÉTÉ AMICALE DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

# LA JAUNE ET LA ROUGE



FÉVRIER 1998 / N° 532 / 50 F

## EMPLOI ET TEMPS DE TRAVAIL



D.R.

Revue mensuelle de la
Société amicale des anciens élèves
de l'école polytechnique
5, rue Descartes, 75005 Paris
Tél. : 01.46.33.74.25
Mél : ax@wanadoo.fr

***Directeur de la publication :***
Marcel Roulet
***Rédacteur en chef :***
Jean Duquesne
***Rédacteur conseil :***
Alain Thomazeau
***Secrétaire de rédaction :***
Michèle Lacroix
Tél. : 01.46.34.57.01

***Tarif 1998***
Prix du numéro : 50 F
Numéro spécial : 90 F
Abonnements :
10 numéros/an : 350 F
Membres de l'Association :
Promos 87 et antér. : 210 F ;
88 à 91 : 160 F ; 92 à 94 : 105 F

***Éditeur :***
Société amicale des anciens élèves
de l'École polytechnique
***Publicité :***
Ofersop, M. Baratta,
55, bd de Strasbourg, 75010 Paris
Tél. : 01.48.24.93.39
***Fabrication :***
Éditions de l'Aulne
***Impression :***
Loire Offset Plus

Commission paritaire n° 65 147
ISSN 0021-5554

***Tirage :*** 13 100 exemplaires

***N° 532 - FÉVRIER 1998***




REVUE MENSUELLE DE LA SOCIÉTÉ AMICALE DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

# LA JAUNE ET LA ROUGE

## L'EMPLOI — 4



## LIBRES PROPOS — 50



## ARTS, LETTRES ET SCIENCES — 58



## VIE DE L'ASSOCIATION — 67



## VIE DU CNISF — 75

## FORMATION — 76

## ANNONCES — 77



# Vodafone : de l'entreprise au grand public

Pierre Bontemps

*Première société de commercialisation de services en France, Vodafone affiche une santé insolente : 862 millions de francs de chiffre d'affaires pour 330 salariés. L'entreprise est l'œuvre d'un homme à l'esprit entrepreneurial, Pierre Bontemps.*

Vodafone est en pleine expansion. Depuis l'absorption fin 1994 du concurrent allemand Bosch Telecom Services puis de celle de Locatel Systèmes Mobiles fin 1996, Vodafone occupe la place de première société de commercialisation de services (SCS) de Radiocommunications Mobiles en France. Son chiffre d'affaires devrait dépasser le milliard de francs en 1997.

Le groupe Vodafone porte sa participation dans le capital de SFR de 16,5 % à 20 %. Un dynamisme et un leadership que son Directeur général, Pierre Bontemps (X 73), n'entend pas se laisser disputer : *« Notre clientèle entreprise couvre les mille premières entreprises françaises. Nous servons la quasi-totalité de la banque-assurance et de la chimie-pharmacie, et 50 % du secteur de la haute technologie. »* Cette position, il a fallu la conquérir. Vodafone en France est une création ex-nihilo par Pierre Bontemps en 1989. *« Démarrant d'un sous-sol de la rue de Cimarosa, à Paris, le premier exercice a péniblement atteint les dix millions de francs. En huit ans, le chiffre d'affaires a été multiplié par quatre-vingt et les effectifs par trente. Notre actionnaire anglais nous a fait confiance pour embaucher et former les meilleurs experts du marché. Partis d'une page blanche, nous avons réussi à créer une société solide, tournée vers le service client et la qualité. »*

## Le « boom » de la téléphonie mobile

L'entreprise emploie aujourd'hui 330 salariés, du monteur de téléphone de voiture au contrôle de gestion en passant par le chargé de clientèle et le directeur commercial régional. La moyenne d'âge, jeune, incite à l'embauche des moins de trente ans pour lesquels Vodafone apporte l'expertise et la formation aux différents métiers de la radiotéléphonie cellulaire.

Sur les 5 mois à venir, le plan de recrutement porte sur 80 nouveaux professionnels.

*« Nous sommes dans un secteur étonnant, en pleine explosion, avec beaucoup d'opportunités à saisir dans un espace de temps restreint »*, estime Pierre Bontemps.

*« Dans ma carrière, j'ai déjà vécu trois révolutions : la révolution de la micro-informatique dans le monde, celle des financements à hauts rendements (junk-bonds) à New-York dans les années 80, et maintenant celle de la téléphonie mobile. »*

En matière de téléphonie cellulaire, le marché est effectivement en croissance continue. Le taux d'équipement de la France représentant 8 % de la population fin 1997 pourrait rejoindre celui de la Suède (20%) dans les années qui viennent.

*« D'ici l'an 2000, la France comptera entre dix et quinze millions d'utilisa-*




*teurs. Vodafone accompagnera cette croissance dans les mêmes proportions* » souligne l'ancien élève de l'École Polytechnique.

## Une offre complète vers les entreprises et le grand public

Afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque client, Vodafone développe son offre à la fois vers le grand public et les entreprises.

Pierre Bontemps a ainsi créé 2 divisions commerciales distinctes : la Division Entreprise et la Division Grand Public.

La Division Entreprise de Vodafone est organisée en un réseau de 9 centres régionaux avec une force technique et commerciale de plus de 100 personnes.

Vodafone développe une offre à valeur ajoutée de systèmes de communication mobile alliant la voix à la transmission des données ou d'images.




Vodafone propose aux entreprises une approche personnalisée avec un Interlocuteur unique. L'Option Gestion de Ligne, fournit chaque mois au gestionnaire de parc d'une entreprise, un rapport informatisé sur lequel il va trouver toutes les informations utiles au suivi et au contrôle de l'usage de ses mobiles.

La seconde Division, Grand Public, repose sur des réseaux de distribution d'hypermarchés (Leclerc), de grands magasins spécialisés (Virgin Megastore), de chaînistes (Téléphone Store) et d'indépendants fournissant un service de proximité.

Ainsi, Vodafone conçoit-il pour ses partenaires des créations publicitaires adaptées à leur clientèle ou à leur style et des offres exclusives (Pack Avantage chez Leclerc) qui permettent, en même temps qu'un terminal adapté, un choix complet d'abonnements sur les réseaux Itineris et SFR.

L'objectif est bien, à chaque fois, de simplifier et de clarifier l'offre vers l'utilisateur final.

Vodafone rassure le consommateur : sa prestation commence dès la prise de commande et l'installation du matériel, et se poursuit jusqu'à la facturation des télécommunications et le service après-vente.

L'entreprise propose une gamme complète de matériels testés par ses équipes, et travaille avec tous les fabricants (Alcatel, Matra, Sagem, Nokia, Ericsson, Motorola...), sur tous les réseaux (numérique, analogique, pagers) et avec tous les terminaux (du 2W portatif au 8W embarqué).

*« Dans cette expansion exceptionnelle de la téléphonie mobile, Vodafone garde entière ses valeurs d'origine d'exigence de qualité et d'esprit de service. Avec l'accès au grand public, l'entreprise a ajoutée une nouvelle exigence, celle de la simplicité. »*

### « Un entrepreneur rigoureux »

L'homme qui a fait le succès de Vodafone en France se définit comme un « entrepreneur rigoureux », autant attaché à la réussite de l'entreprise qu'à l'épanouissement de ses équipes et à la satisfaction des clients.

Né en 1953 à Saint-Mandé (Val-de-Marne), et après une scolarité au lycée Janson-de-Sailly à Paris, Pierre Bontemps sort diplômé de l'École Polytechnique en 1976, et de l'Institut Supérieur des Affaires en 1979.

Ingénieur à la société Informatique et Entreprise, puis économiste au Crédit National, il rejoint la filiale Intelmatique de France Telecom et suit de près les lancements du minitel et du Satellite Telecom 1. Pendant quatre ans jusqu'en 1987, sa carrière l'emmène outre-Atlantique où il occupe la vice-présidence de FTC à New-York.

Après deux années passées chez Alcatel Telecom comme directeur des ventes des réseaux câblés de vidéocommunications, le groupe anglais Vodafone le recrute pour devenir Administrateur Directeur Général de Vodafone France S.A. avec pleins pouvoirs pour en faire la première Société Française de Commercialisation de Services Mobiles.

Plus récemment en novembre 1997, le Groupe Vodafone confie en outre à Pierre Bontemps les responsabilités d'Administrateur de la Société Sud-Africaine Vodac.

*« Construire puis développer une société, et donner des opportunités d'emploi et de carrière à des jeunes gens constituent de grands facteurs d'épanouissement, tout comme le fait d'offrir à nos contemporains la liberté de communiquer en tous lieux. »*




N°1 européen de la communication mobile

# INTRODUCTION

par Jacques Bouttes (52),
*président d'X-Action*

Le groupe X-Action a été fondé après le Grand Colloque du bicentenaire de l'École polytechnique pour mobiliser la communauté polytechnicienne sur les enjeux de la Société française, comme cela avait été fait par nos anciens du groupe X-Crise avant la guerre de 1939-1945.

Dès sa fondation, la question de l'emploi a été un des sujets principaux de nos réflexions. *La Jaune et la Rouge* a publié un certain nombre d'articles, notamment en 1997 et cela a provoqué un abondant courrier.

Nous avons demandé récemment des contributions à des hommes de tous horizons ; chaque auteur exprime ses convictions et fournit un argumentaire soutenant ses propositions. Nous pouvons de la sorte présenter à la communauté polytechnicienne des opinions de toute nature, pour qu'elles soient soumises à l'esprit critique des lecteurs, qui, je l'espère, n'hésiteront pas à nous écrire.

Le problème de l'emploi est particulièrement difficile à résoudre dans une société complexe, en rapide mutation. Les méthodes d'analyse rigoureuse, auxquelles les polytechniciens ont été formés, sont nécessaires pour comprendre les situations complexes et valider les décisions qu'il convient de prendre.

Nous avons voulu que toutes les idées puissent s'exprimer en dehors de toute polémique dans un esprit ouvert et tolérant, car nous pensons que le débat et l'écoute de chacun sont essentiels pour une bonne évaluation des propositions.

Nous envisageons de donner une suite à ces publications, sous la forme d'une réunion, où le débat oral, s'appuyant sur les documents publiés, traitera d'un sujet d'actualité particulièrement brûlant, la réduction du temps de travail.

Ces éléments nécessaires à la compréhension des mécanismes fins de l'emploi et du chômage permettront de fonder d'indispensables États généraux sur le thème de la politique de l'emploi.

Je voudrais remercier tous les auteurs qui se sont exprimés et je souhaite que leur travail contribue à l'amélioration de l'emploi dans notre pays.

■

# L'aménagement du temps de travail pour créer de la valeur : l'expérience de Rhône-Alpes

Charles Millon,
*président du Conseil régional Rhône-Alpes*

Pour faire face à une concurrence de plus en plus vive découlant de l'internationalisation des échanges, les entreprises ont, et auront de plus en plus, besoin de flexibilité. Partant de ce constat de bon sens, l'enjeu me paraît être, pour les entreprises qui le souhaitent, de négocier au cas par cas, entre partenaires sociaux, flexibilité et annualisation, d'une part, contre réorganisation et éventuellement réduction du temps de travail, d'autre part.
Si alors des emplois peuvent être créés notamment en faveur des jeunes, les pouvoirs publics, et particulièrement la Région, sont fondés à apporter à ces démarches volontaires, leur soutien, afin d'en favoriser la mise en place initiale.
C'est dans cette perspective que le Conseil régional de Rhône-Alpes s'est engagé lors de son assemblée plénière du 20 décembre 1995 dans une politique d'aménagement du temps de travail. Les mesures adoptées permettent aux partenaires sociaux d'élaborer, au niveau des entreprises, au cas par cas, les aménagements du temps de travail qui favorisent la compétitivité et donc la création d'emplois durables.

## Une action novatrice du Conseil régional de Rhône-Alpes

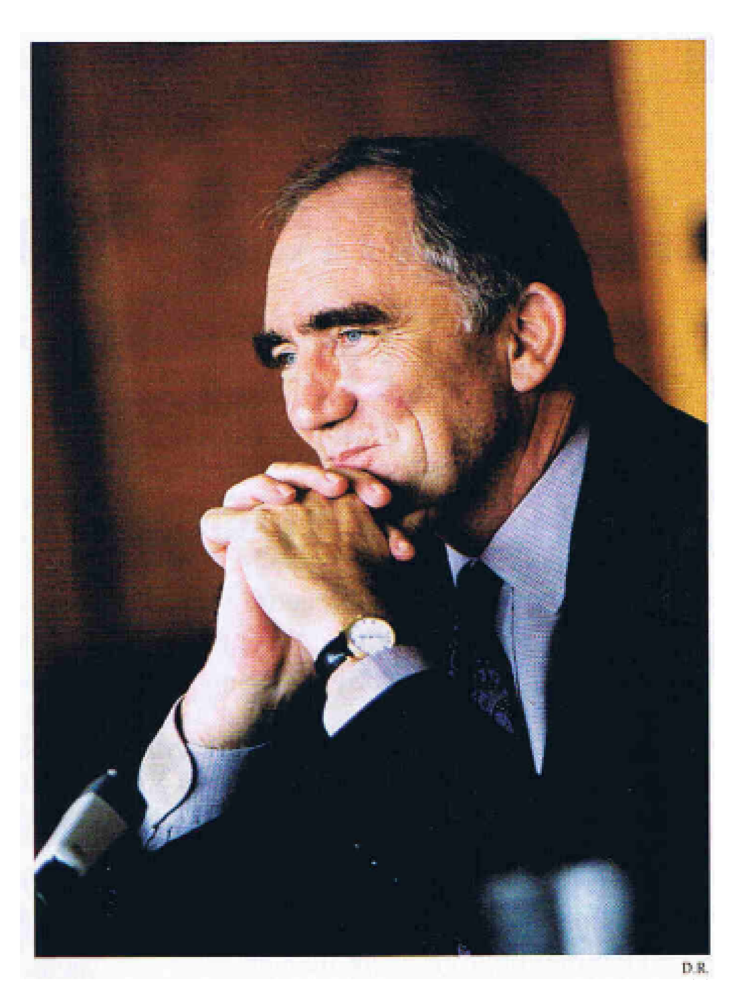
Pour bien comprendre cette décision, il faut se replacer dans le contexte de l'époque. Nous sommes fin 95, au moment des grandes grèves consécutives à la réforme de la Sécurité sociale et au changement de statut de la SNCF. Des fonctionnaires ou assimilés, qui bénéficient de statuts protecteurs, poursuivent une grève qui prend en otage les salariés, beaucoup moins protégés, du secteur privé.

Ces derniers se montrent cependant étonnamment compréhensifs à l'égard des grévistes. Comme si, dans le fond, ils se disaient : “on ne peut pas en vouloir aux fonctionnaires de défendre leurs avantages...”, tout en étant convaincus “in petto” que la mondialisation des échanges implique de nécessaires changements, et notamment l'assouplissement des dispositifs statutaires.

Pour sortir de ces contradictions, la Région doit agir. Dieu merci, à la différence de l'État, elle ne peut pas être tentée de créer des emplois publics car elle n'en a pas les moyens. En revanche, elle a la capacité de lancer des dynamiques nouvelles par l'aménagement du temps de travail et par la création de nouvelles activités…, objectifs qui peuvent être réunis sur les mêmes personnes si l'on imagine que des salariés, dont le temps de travail aurait été réorganisé et réduit, réinvestissent leurs nouvelles disponibilités de temps dans d'autres activités. Je reviendrai sur ce point essentiel dans la suite de mon propos.

Pour l'instant, restons sur l'aménagement du temps de travail. Il ne s'agit pas d'une vision malthusienne de partage du travail mais de concevoir, au contraire, une nouvelle organisation du temps salarié visant à plus d'efficacité économique. Ce changement doit se réaliser en réduisant au maximum les pertes de salaire et il faut, au contraire, concevoir de nouvelles organisations du temps pour gagner encore en productivité. C'est dans cet

esprit que le Conseil régional s'est engagé en considérant que les sommes consacrées au traitement social du chômage étaient devenues telles qu'il fallait les "réinjecter" le plus possible dans les entreprises créatrices d'emplois productifs. N'est-il pas en effet absurde que des millions de chômeurs privés d'emploi soient enfermés dans une passivité dégradante pour eux et coûteuse pour les autres ? N'avance-t-on pas le chiffre de 400 milliards de francs pour 3 millions de chômeurs, soit environ 120 000 à 130 000 F d'indemnisation passive par personne et par an ? L'équivalent d'un salaire de base.


D.R.

Au regard de ces chiffres, les sommes mises en jeu par la Région (une centaine de millions de francs) apparaissent limitées mais les actions des pouvoirs publics en général et de la Région en particulier ont une toute autre portée que celle des moyens financiers qu'ils peuvent y affecter.

Pour moi les véritables enjeux ne sont pas là. En termes politiques, la question est de savoir si une action vigoureuse sur l'aménagement du temps de travail salarié peut avoir des effets positifs sur le chômage ? Si oui, comment impulser une démarche volontaire des entreprises dans une vision non malthusienne mais au contraire dans une logique de croissance d'activité ?

Pour tester ces hypothèses et pour faire bouger les choses dans ce sens, 100 millions de francs ne sont pas ridicules. Non plus d'ailleurs que l'objectif que nous nous sommes donné : créer 25 000 emplois en quatre ou cinq ans. 25 000 emplois, cela correspond à 1 point de chômage en Rhône-Alpes. Comme nous sommes déjà à 1,5 point en dessous du niveau national, cet objectif paraît réaliste.

De plus la Région dispose d'un atout spécifique : chaque élu régional peut assurer le relais de son action dans une démarche de proximité et assurer la coordination avec les autres interventions publiques et notamment celles de l'État.

Cette dynamique est bien lancée en Rhône-Alpes, des centaines d'entreprises s'y sont engagées, la véritable question est maintenant de savoir ce que va faire l'État. En fonction de ses choix, il faudra forcément reconsidérer l'action régionale. Je rappelle simplement que, dès le départ, nous avons essentiellement tenu à une action entreprise par entreprise basée sur le volontariat avec l'accord des partenaires sociaux et en complément des interventions de l'État et de l'UNEDIC.

Du côté de l'UNEDIC, les choses bougent lentement et l'idée d'un bonus-malus de l'assurance chômage a de la peine à faire son chemin bien que ce soit pourtant la solution économiquement neutre pour aider les entreprises qui embauchent durablement en allégeant les charges.

L'État, de son côté, aurait tort, à mon avis, de légiférer de manière uniforme et contraignante sur ce sujet. Il aurait, au contraire, intérêt à encourager une démarche pragmatique, entreprise par entreprise, comme celle qui s'est engagée en Rhône-Alpes. Pour cela, il faut agir avec les partenaires sociaux, organiser avec eux des réseaux capables de créer entre employeurs et salariés une dynamique en faveur d'une réflexion sur l'organisation du travail, sur les contraintes liées à la mondialisation des marchés, sur les besoins en flexibilité et en réactivité des entreprises, etc.

C'est aujourd'hui possible car le cadre institutionnel a permis de se dégager progressivement du dogme de la négociation par branche pour rendre acceptable la négociation entreprise par entreprise.

Tout était donc en place pour gérer avec efficacité et pragmatisme l'aménagement du temps de travail ; je crains fort que, par excès de zèle politique, l'aménagement du temps de travail n'ait été sacrifié, comme l'écrit Géraud de Vaublanc, enseignant à Paris XIII, "sur l'autel des 35 heures"...

## Une philosophie de la société basée sur la liberté

Il faut revenir sur la globalité du problème pour démontrer la cohérence des propositions de la Région Rhône-Alpes et aborder la question du réinvestissement du temps libéré.

Tout d'abord, je tiens à rappeler que la formule que je suggère n'est nullement contraignante. Elle fait, au contraire, appel au volontariat, à une démarche entreprise par entreprise.

Je fais le pari qu'il y a matière à un échange équilibré entre temps réduit et réaménagé d'un côté contre plus de réactivité et de flexibilité de l'autre. En outre, c'est une épreuve de vérité, entre des partenaires, employeurs et

salariés qui, dans une société instruite et informée, doivent, dans la transparence, fonder leurs rapports sur le débat et le contrat.

Ensuite, je veux souligner que l'aménagement du temps de travail dont je parle concerne l'activité salariée. Or, mon "utopie" est de faire en sorte que chacun puisse avoir, à l'avenir, un travail salarié et une autre activité, disons une fonction "entrepreneuriale", lucrative ou bénévole. En sorte que chacun puisse exprimer, à travers ces diverses situations, ses facultés, son dynamisme, sa créativité, vivre des relations humaines différentes, faire mieux fructifier la variété des talents dont il dispose.

De quelles activités s'agit-il ? : de la création d'entreprise, de l'action publique et spécifiquement politique, de l'engagement dans les domaines culturels ou sportifs, de l'investissement intellectuel par l'éducation permanente... Je rejoins dans cette vision des auteurs et des apports aussi divers que documentés. Ceux du groupe animé par Jean BOISSONNAT avec l'idée du contrat d'activité, ceux de Dominique MÉDA, qui souhaite que chacun puisse consacrer du temps à "une action politique renouvelée parce que déprofessionnalisée"...

Je suis, avec ces auteurs, économistes, sociologues ou philosophes, convaincu qu'il faut agir sur ces deux volets, et, à terme, faire en sorte que les mêmes personnes puissent s'investir dans ces deux domaines : le salariat réorganisé et repensé d'une part et la création d'activité ou d'engagements nouveaux d'autre part.

Pour souligner ce propos, je prendrai volontiers quelques exemples. Tout d'abord celui des femmes. L'un des changements sociologiques les plus profonds que nous ayons connus au cours des dernières décennies est bien celui de la généralisation de leur activité salariée. Aujourd'hui, la plupart d'entre elles – y compris dans les foyers à hauts revenus – ne se satisfont plus d'une vie de mère de famille et de femme au foyer. Quant aux femmes qui ont un emploi, elles n'ont nullement envie de renoncer à la maternité. Toutes veulent à la fois "gagner leur vie" par un emploi rémunéré et consacrer du temps à leur famille et à l'éducation de leurs enfants, mais, aussi, s'investir dans la vie de la cité, etc.

Autre exemple, celui de l'action publique. Qu'est-ce qui pousse les gens à exercer un mandat de conseiller municipal, d'autres à s'engager dans l'action syndicale ou professionnelle... ? Certainement pas le goût de la tranquillité ni celui de l'argent. Ces activités sont dévoreuses de temps, astreignantes et bien peu indemnisées. Mais ces engagements "parallèles" sont très généralement vécus comme un rééquilibrage de la vie professionnelle. Je pourrais multiplier les exemples en parlant des associations, des organisations sportives, culturelles, caritatives, confessionnelles, etc.

*Il appartient aux responsables politiques de prendre en compte ces questions et de créer les conditions favorables à l'expression de ce besoin d'activité diversifiée.*

C'est sur ce thème que je conclurai mon propos. L'emploi salarié étendu au plus grand nombre est un fait historique récent, concomitant de la révolution industrielle. La société de la connaissance qui est en train de naître ne supprimera pas l'emploi salarié, mais elle en réduira la place relative. Par suite, dès lors que c'est au salariat qu'est principalement attachée la protection sociale, de deux choses l'une : ou bien il concernera un nombre de plus en plus restreint de personnes qui apparaîtront comme des "nantis", ou bien au contraire il continuera d'atteindre des effectifs étendus mais alors composés de personnes pluriactives. À la fois salarié et entrepreneur, rémunéré ou bénévole... C'est, me semble-t-il, vers cette diversité maîtrisée qu'il faut désormais que nous allions.

■

# La mondialisation : un choix dangereux ?

Jean-Pierre Gérard (60),
*président du Club des n° 1 mondiaux français à l'export,*
*membre du Conseil de la politique monétaire*

## La régionalisation de l'économie mondiale, clef de l'emploi et de la cohésion sociale

Si Flaubert devait aujourd'hui compléter le *Dictionnaire des idées reçues* par un article "mondialisation", on pourrait peut-être lui suggérer la définition suivante : "tout à la fois une fatalité et une chance".

Mais, quitte à décevoir les Bouvard et Pécuchet de la mondialisation, rien n'est pourtant moins sûr. Elle est surtout un choix dangereux pour l'emploi, et pour la cohésion sociale. Elle est un choix dangereux pour l'avenir de notre pays.

Qu'elle soit une chance pour les plus riches et les plus adaptables ou ceux qui bénéficient encore d'une situation personnelle privilégiée, cela ne fait pas l'ombre d'un doute, mais qu'elle ne le soit pas pour ceux qui ont un apport estimé trop faible par le marché, ceux qui ne sont pas protégés ou dont le travail peut être trouvé ailleurs à meilleur compte, c'est du domaine des certitudes.

Quant à la fatalité de la mondialisation, elle est tout aussi contestable. Elle l'est comme de dévaler une pente en roue libre quand on a décidé de ne pas utiliser son moteur. Elle résulte de choix politiques effectués dans le monde depuis une quinzaine d'années tant au plan national qu'international. Il dépend des décisions politiques qu'elle se poursuive de façon non maîtrisée.

La mondialisation n'est pas une fatalité, elle est surtout une politique. L'inconvénient est que l'on se refuse à la présenter comme telle alors qu'il existe encore des marges de choix.

Les grands bouleversements du monde sont démographiques, culturels et technologiques. Les évolutions démographiques font déjà sentir leurs effets économiques : déplacement du centre de gravité de l'activité économique. Les évolutions culturelles et religieuses outre qu'elles auront des conséquences politiques influent sensiblement sur l'activité économique. Les deux actes économiques majeurs, l'échange et l'investissement, ont tous deux une signification et un socle culturels. Que serait l'échange sans une confiance institutionnellement organisée ? Qu'est l'investissement sans une certaine conception des rapports du présent et de l'avenir et donc du monde ? Or le moins qu'on puisse dire est que les religions et les cultures n'ont pas sur ces problèmes les mêmes valeurs, et il devient à tout le moins hasardeux de faire dépendre notre avenir de nations aux valeurs différentes.

La technologie viendra transformer les conditions de notre organisation sociale, et participera à la structuration des sociétés et des nations du XXI[e] siècle. L'abaissement fantas-

tique du coût de l'information transformera radicalement la notion d'échange, la nature des produits et leur commercialisation.

Jusqu'à présent le coût de l'information et de la communication avait limité les tendances à la globalisation et à l'organisation mondiales des structures. Le F.M.I., l'ONU, le GATT, malgré leur vocation mondiale, restaient largement des organisations nationales ou régionales. L'abaissement du coût de l'information rend possible l'existence d'ensembles plus vastes et peut enfin être utilisé par certains pays comme moyen de puissance. Ces forces poussent à la globalisation et à la mondialisation et font croire à leur caractère inéluctable.

Mais dans le même temps, d'autres éléments sont des facteurs d'éclatement. Les démographies et leurs conséquences différenciées selon les pays du monde, les religions, les cultures, les histoires, et les nations, en font partie, facteurs d'éclatement entre les manières de voir, de prévoir, de faire et d'échanger qui sont tout le fondement de l'économie, des mises en cause des solidarités, qui sont la base des organisations économiques et sociales, de rupture de contrats sociaux, dont on ne peut nier la diversité, même au sein de l'Europe.

Contrairement à l'affirmation répandue, le choix est pourtant encore possible. L'Europe échange avec l'extérieur environ 11 % à 12 % de son P.I.B. consolidé, les États-Unis environ 8 %. À quel niveau se situe la dépendance ? Un chiffre global et isolé de son contexte n'aurait pas grande signification, mais on peut estimer non souhaitable de dépasser les 15 % du P.I.B. Et il est vraisemblable également que la présence de certaines activités est également indispensable.

La conclusion est simple et il faut que la France fasse son choix. C'est actuellement que s'effectuent et que devront se mettre en place les structures de l'organisation économique du monde, structure de libéralisation sous domination américaine ou structure par grandes régions du monde. Ce débat, étrangement, n'a pas eu lieu. Il est cependant nécessaire et devrait structurer les forces politiques plus encore que les anciens clivages. La réponse qui sera donnée conditionne l'organisation économique, la vie des entreprises et leur survie, elle conditionne aussi l'organisation sociale.

Seule l'organisation régionalisée du monde constitue une réponse satisfaisante à toutes les questions et le terme de mondialisation ne correspond aujourd'hui qu'à un alignement sans faille sur les États-Unis.

Les études économiques et sociologiques ont démontré que l'efficacité de l'organisation sociale et économique dépendait largement du caractère répétitif de la relation économique. Le nomadisme pousse à des stratégies de cavalier seul qui ne favorisent ni la stabilité des échanges ni leur progrès. En revanche la sédentarisation favorise le développement économique grâce au haut niveau de confiance acquis. La confiance, base même de l'échange et fondement du futur, ne peut être acquise que par la répétition des relations économiques.

*La mondialisation des communications et de l'information pousse au nomadisme culturel, et à des stratégies certes fructueuses pour certains, mais dommageables à la collectivité. La mondialisation nous conduira à une organisation économique éclatée, à des activités non maîtrisables, la grande criminalité par exemple, et même à des entreprises moins performantes car soumises à des typhons économiques plus fréquents et violents.*

Mais surtout la mondialisation conditionne l'organisation sociale et l'avenir même de nos sociétés. Pourquoi tant d'exclus aujourd'hui, pourquoi tant d'insatisfaction ? Certes la mondialisation n'est pas la cause de tout. Nous le devons également à notre faible capacité d'adaptation. Cependant il faut dénoncer une incohérence patente entre les objectifs de politiques économiques acceptés – l'euro, l'ouverture des frontières commerciales et l'ouverture des frontières financières – et les objectifs énoncés explicitement de politique sociale, d'insertion, d'emploi et de réduction des inégalités, contradiction qui paraît ne pas effleurer l'esprit de la plupart des responsables politiques.

La régionalisation du monde par grandes régions est la seule réponse acceptable. C'est la seule qui permette d'assurer la cohésion sociale, c'est la seule qui assure l'indispensable stabilité financière de la planète. L'Europe doit être et peut être une de ces grandes régions, encore faut-il prendre les dispositions nécessaires pour qu'il en soit ainsi, et que les forces de cohésion l'emportent sur les forces d'éclatement, pour que la construction européenne soit réellement celle qui est souhaitée par les peuples de la vieille Europe.

Tout se passe comme si on s'ingéniait à faire le contraire de ce que souhaitent les populations des nations. Les Français, comme d'ailleurs la plupart des autres peuples européens, veulent bien construire l'Europe, mais ne veulent pas se dissoudre dans l'Europe. Ils souhaiteraient majoritairement donc que la construction politique de l'Europe se fasse de manière décentralisée, et donc avec une approche très confédérale. Or, malgré tous les beaux principes énoncés dans Maastricht ou Amsterdam, et notamment le principe de subsidiarité, le fédéralisme le plus exigeant est en marche. Il avance masqué par des mots vidés de leur sens, par une réalité toujours plus oppressante et fédéralisante, soutenue par une administration acquise au fédéralisme et souhaitant – comme elle l'a toujours fait – "dicter" au peuple ce qui est bon pour lui.

Le triptyque, euro, libre circulation des capitaux, libre circulation des biens et services, poursuivra et aggravera la situation actuelle de l'em-

ploi. L'euro, et c'est un bien, engendrera des gains de productivité, du travail et du capital considérable ; la libre circulation des capitaux ainsi que des biens et services aggravera encore le phénomène de la délocalisation des capitaux ainsi libérés, puisqu'il est possible de faire à Pékin ou Hanoï aussi bien qu'à Paris et moins cher, et si nous n'y prenons garde le chômage explosera avec l'avènement de l'euro. Les solidarités sociales seront appelées à jouer et comme il serait étonnant que les gagnants soient dans le même pays d'Europe que les perdants, les transferts budgétaires d'État à État devront augmenter, sauf à ce que des antagonismes intereuropéens menacent la construction même de l'Europe.

Si l'on veut améliorer la situation de l'emploi, il faut s'affranchir au moins de l'une des trois contraintes. L'euro est une nécessité pour que l'Europe participe à l'organisation du système monétaire mondial. La libre circulation des capitaux est aussi une exigence au moins pour deux raisons. Elle seule autorise le développement des pays sous-développés en offrant des financements adaptés à leurs économies (rendant en cela caduques les aides publiques mal adaptées, mal conçues et souvent détournées). Par ailleurs, ce développement est sans doute à terme, si les pays maîtrisent leurs problèmes de croissance (plus faciles que gérer le déclin), le meilleur garant de la paix mondiale.

La seule contrainte susceptible d'être allégée est donc celle résultant de la libre circulation des biens et services. Il faut donc en revenir à une véritable préférence communautaire, et faire en sorte que l'Union européenne cesse d'être la passoire commerciale qu'elle est depuis maintenant vingt ans. Il s'agit, en somme, d'être aussi libéral que les États-Unis ou le Japon, pour ne pas parler de la Chine ou de l'Inde.

La régionalisation du monde doit également être monétaire. Si nous conservons le principe de la libre circulation des capitaux, car elle nous semble essentielle à l'avenir de la paix dans le monde, nous ne pouvons pas accepter de créer toutes les conditions de la propagation des déséquilibres et de l'application de la théorie des dominos. Les grandes crises monétaires de ces dernières années, Mexique, Asie, montrent que les montants mis en jeu par le F.M.I. sont chaque fois plus importants. Le F.M.I. ne peut pas jouer indéfiniment à guichets ouverts et les contribuables des pays les plus importants s'y refuseront.

Il faut donc organiser des systèmes régionaux, et créer des fonds monétaires régionaux, sous l'égide ou non du F.M.I., qui verrait se réduire son action de proximité, mais s'accroître sa fonction de contrôle et coordination. Entre grandes régions du monde, il faut inventer des systèmes de cloisonnement qui interdisent la propagation des crises, et surtout qui donnent les délais indispensables aux mécanismes de sauvetage. Il faut donc avoir des monnaies et des taux de change régionaux.

*Le monde s'est construit sur les nations, et sur leur construction patiente. Nous voudrions qu'en moins d'un demi-siècle, nous passions de ce monde des nations, à un monde totalement unifié. La mondialisation, qui nous est proposée, c'est la colonisation économique américaine et une certaine domination des modes de vie, de pensée, et d'expression. Construisons notre avenir européen, sans brûler les étapes, sur la volonté et la culture communes. Notre avenir ne se construira pas avec d'autres qui sauront le jour venu être aussi égoïstes que nous l'avons été à Munich ; notre avenir doit nous appartenir, pour l'emploi et la cohésion sociale, mais aussi pour la vitalité et la puissance de notre pays.*

# La réduction de la durée légale du travail : une fausse solution à un vrai problème

Jacques Lesourne (48) et
Antoine-Tristan Mocilnikar (86)

S'il est bien acquis que le chômage est le problème le plus grave que connaît la société française, un problème qui justifie l'effort de tous, une réduction autoritaire de la durée du temps de travail est un instrument inadapté pour réaliser un tel objectif. On peut alors se demander d'où vient l'emballement de certains qui proposent cette solution aux problèmes de l'emploi. À l'examen de leurs argumentaires, on s'aperçoit qu'ils s'appuient plus ou moins sur deux contresens : que la demande de biens et de services, donc *in fine* d'heures de travail dans l'économie, est fixe et que le travail peut se partager sans problème car il est homogène, fluide, fractionnable en autant de portions qu'on le souhaite. Dans un tel contexte, la réduction du temps de travail crée mécaniquement une hausse d'emploi.

C'est en fait en travaillant plus que l'on peut espérer baisser le niveau du chômage. Lorsque l'on compare la situation de la France à celle d'autre pays, on constate que la France cumule un taux de chômage élevé et un nombre d'heures de travail annuel faible. Plus précisément, le nombre total d'heures travaillées annuellement (ramené à la population en âge de travailler) est en France inférieur de 13 % à celui de la Suède, de 33 % à celui de l'Australie, de plus de 40 % à ceux du Japon et des États-Unis, des pays représentant différents modèles sociaux et dans lesquels le chômage est inférieur à 8 %.

Ce que personne n'ose dire c'est que la réduction serait particulièrement défavorable pour les personnes les plus fragiles, les plus touchées par le chômage, à savoir les peu qualifiés et les peu diplômés. En effet, quel que soit le dispositif retenu, il serait hors de question de diminuer les salaires nets des moins qualifiés qui sont au demeurant dans la norme internationale. En conséquence, le coût horaire du travail peu qualifié, c'est-à-dire la somme de ces salaires nets et des charges, augmenterait mécaniquement et les plus faibles, non capables de justifier un tel coût du travail seraient exclus.

Il n'en reste pas moins que, dans une entreprise donnée, la direction peut envisager, avec l'accord des salariés, une réduction de la durée effective de travail afin d'embaucher, de réorganiser et de rendre plus efficace l'entreprise. De telles initiatives dépendant profondément de la situation des entreprises font quelles ne sont pas généralisables à l'ensemble de la France. Des dispositifs peuvent être utiles ponctuellement, comme ceux prévus par la loi Robien. Lorsqu'ils sont appliqués à des secteurs entiers, ils deviennent inopérants.

Le cas néerlandais est aussi souvent évoqué pour justifier les mesures de baisse de durée légale du travail. Une analyse rigoureuse de ce qui s'est passé montre au contraire que c'est un ensemble de mesures qui a permis à ce pays de revenir au plein emploi. Aux Pays-Bas, en 1982, à la suite du marasme des années 1970, une concertation entre gouvernement, patronat et syndicats a été engagée. Patronat et syndicats se sont concertés, sans la présence de l'État, et ont signé un accord dans lequel les syndicats acceptaient un gel des salaires pour dix ans, tandis que le patronat s'engageait à développer l'emploi, sans aide de l'État. Les négociations ont été décentralisées dans les entreprises. En même temps, le gouvernement a maîtrisé les dépenses publiques, notamment en taillant dans les budgets sociaux, ce qui lui a permis de baisser les prélève-

ments. Il a adopté une politique de déréglementation, a supprimé les horaires de fermeture obligatoire pour les magasins et a baissé le salaire minimum pour les jeunes. La réduction du temps de travail de deux heures n'est qu'un des aspects de la réussite néerlandaise. D'ailleurs, au début de la décennie, le mouvement de réduction collective du temps de travail s'est essoufflé. Les salariés dorénavant préfèrent les hausses de salaires à la baisse du temps de travail.

La réduction de la durée légale du temps du travail s'avère une fausse solution à un vrai problème. Elle aggraverait même la situation des personnes les plus touchées par le chômage. Elle procède de conceptions erronées et d'une généralisation abusive tirée de cas particuliers. Au niveau de l'entreprise, il est possible d'entreprendre une réduction de la durée du travail lorsqu'elle est associée à une modernisation de l'organisation du travail. Un processus de négociation décentralisée peut être intéressant. Mais, il serait néfaste que, pour lutter contre le chômage, l'on fixe comme taquet les 35 heures à une date donnée.

## *Les modèles qui décrivent précisément le marché du travail aboutissent à des conclusions défavorables quant à la réduction de la durée légale du temps de travail.*

Une simple "règle de trois" montre, qu'à volume donné d'heures de travail dans l'ensemble de l'économie, une réduction du temps de travail induit un accroissement de l'emploi. Dans cette perspective, réduire le temps de travail est un moyen de partager le travail. Malheureusement, la "règle de trois" est un instrument analytique beaucoup trop fruste pour évaluer l'impact de la réduction du temps de travail. Il y a de bonnes raisons de penser que le volume d'heures de travail désiré par les entreprises n'est pas indépendant de la durée du travail qui au contraire entraîne des réactions des agents impliqués dans le processus de production. Les conséquences d'une réduction du temps de travail sur l'emploi dépendent fondamentalement, *in fine*, de la manière dont les entreprises et les travailleurs réagissent aux mesures qui permettent de la mettre en œuvre.

Si l'on veut examiner l'effet d'une réduction du temps de travail sur le taux de chômage cette mesure doit être analysée dans un schéma où le chômage est modélisé et apparaît même en régime permanent. De tels modèles sont récents, la richesse qu'ils apportent à la science économique n'a pas encore été intégrée à la macroéconométrie qui considère le chômage encore comme un solde permettant d'égaliser les emplois et les ressources.

Dans la réalité, le coût du travail d'équilibre et sa composante le salaire résultent d'un processus de formation des salaires relativement complexe qui comprend en particulier des négociations salariales. Les variables clefs, qui conditionnent l'efficacité d'une réduction du temps de travail, sont alors la durée d'utilisation des équipements, la productivité du travail, le coût du travail et la réponse des salaires. Ce sont évidemment les partenaires sociaux qui contrôlent ces variables. La réglementation des horaires n'a donc pas d'effets purement mécaniques, qui peuvent s'appréhender en faisant abstraction des comportements.

Ainsi, c'est de ces comportements qu'il faut rendre compte pour évaluer l'impact d'une modification de la réglementation de la durée du travail. Il existe plusieurs mécanismes à travers lesquels la stabilité des salaires tend à ne pas être pérenne et à travers lesquels une réduction du temps de travail tend en fait à ne pas réaliser l'effet prévu par la "règle de trois" :

- par l'augmentation du salaire horaire demandé par les syndicats, afin de protéger le niveau de consommation de leurs membres salariés qui dépend du salaire mensuel ;
- par l'augmentation du salaire horaire offert par les entreprises, afin de maintenir constant le niveau d'incitation vis-à-vis des salariés, ce qui permet de garder le niveau de qualité du travail, la loyauté et la motivation ;
- par une éventuelle diminution du nombre de demandeurs d'emploi dans des catégories moins touchées par le chômage ce qui renforcerait le pouvoir des salariés en place. Les entreprises rencontreront donc plus de difficulté pour trouver des candidats. Il y aura alors une poussée à la hausse des salaires. En outre, l'appariement entre offre et demande d'emploi sur le marché du travail diminuera, traduisant des tensions sur le marché du travail accrues. Le coût de recherche d'un actif s'accroîtra, ce qui implique en plus de la hausse des salaires une augmentation des coûts non salariaux du travail ;
- par l'augmentation des coûts unitaires de production, qui est due à l'existence de coûts fixes. Ces coûts fixes correspondent à une surface de bureau, particulièrement onéreuse dans les grandes villes ou au temps nécessaire à la formation des nouveaux salariés, à des coûts administratifs, des coûts de sélection du personnel ou des coûts d'accès à une cantine ;
- par la baisse de la productivité horaire du travail, car la proportion de temps de travail improductif (temps de mise en route, pauses...) augmente lorsque le temps de travail diminue ;
- par la baisse de la productivité du capital, car la durée d'utilisation des équipements, en l'absence de réorganisations massives, est une fonction croissante de la durée du travail ;
- par l'incitation à substituer à l'emploi des heures supplémentaires, compte tenu du changement de leur coût relatif ;
- par l'incitation à substituer à l'emploi du temps supplémentaire d'utilisation des équipements.

Ces effets contrecarrent l'effet arithmétique qui résulte du partage d'un volume d'heures de travail donné. Plus précisément, la réduction du temps de travail, en modifiant les salaires horaires, les coûts des facteurs de la production agit aussi sur le niveau de production choisi par les entreprises ; par conséquent, le volume d'heures de travail demandé dans l'ensemble de l'économie ne demeure pas constant.

Quelques ordres de grandeurs permettent de juger de l'importance de ces considérations et expliquent la difficulté de mise en place d'une réduction autoritaire de la durée du travail. Un sondage récent de la CEGOS évalue à 10 000 F par an la dépense par employé de la fonction des ressources humaines (recrutement, formation, médecine du travail, paie). Si on ajoute un loyer de 1 200 F par mois pour le bureau et 10 000 F par an pour les autres coûts fixes (encadrement, CE...), le coût fixe atteint 35 000 F l'an, ce qui représente 30 % du coût salarial d'un Smicard (105 000 F l'an). Deux Smicards à mi-temps, qui ne partagent pas le même bureau, coûtent 175 000 F, tandis qu'un Smicard à plein temps coûte 140 000 F. À volume de travail identique et à salaire horaire constant, le coût est augmenté de 35 000 F soit de 25 %. Même pour des qualifications modestes les coûts fixes sont importants. La plupart des boutiques procurent des tickets restaurants à leurs vendeurs et contribuent en partie à leurs frais de transport, ce qui revient à près de 8 000 F par an. Une secrétaire induit des frais de l'ordre de 12 000 F par an et un ouvrier de l'industrie automobile de l'ordre de 30 000 à 40 000 F par an. On comprend alors que pour une entreprise, il soit plus efficace de redistribuer les revenus que de redistribuer le travail par une réduction de la durée du travail.

Une réduction de la durée légale, ou maximale, du travail accroît donc généralement le coût de production d'un bien et parfois le coût horaire du travail. **L'effet de la réduction de la durée du travail en termes d'emplois est faible, légèrement positif ou négatif suivant les modèles. En revanche, dans tous les cas l'effet sur la production est négatif. La croissance est nettement ralentie entraînant une aggravation de la situation des finances publiques.**

Ces modèles montrent que deux autres idées sur la réduction du temps de travail procèdent d'un raisonnement erroné : le partage des gains de productivité et le financement par l'État. Si une partie du coût lié à la réduction autoritaire d'horaires peut être compensée par les gains de productivité, le fait même d'attribuer la totalité de ces gains aux salariés affaiblit l'entreprise, engagée dans une guerre des prix qui l'oblige à réserver une grande partie des gains de productivité aux clients pour rester dans le marché. De même, croire que la diminution constatée de la part des salaires dans la valeur ajoutée des entreprises est de nature à leur permettre de supporter des hausses de coûts salariaux est une erreur, aussi longtemps que les entreprises françaises n'auront pas rétabli une rentabilité égale à celle de leurs partenaires étrangers (ce qui est loin d'être le cas comme le montre le rapport réalisé pour le ministère de l'Industrie *France Industrie 2000*).

Lors d'un passage effectif de la semaine à 35 heures, si la compensation salariale est totale, pour compenser l'accroissement de charges et laisser inchangé le coût du travail global, l'aide de l'État devrait représenter plusieurs centaines de milliards de francs par an. Si la compensation n'est que partielle, l'aide correspondrait à une fraction de ce montant qui pourrait cependant dépasser le point de PIB. Le subventionnement de la réduction obligatoire du temps de travail aboutirait à financer une partie de la masse salariale du secteur privé sans qu'il y ait eu dans l'économie de réorganisation. Afin de ne pas accroître les déficits, il faudrait augmenter les prélèvements obligatoires. L'effet négatif sur l'emploi, qui est rarement pris en compte, serait du même ordre que les éventuels effets bénéfiques de la mesure. Pour un tel financement on peut mettre en place des mesures plus efficaces comme une baisse des charges très ciblée sur les peu qualifiés.

*L'examen de la relation entre durée du travail et emploi dans différents cadres suggère donc qu'aucun argument théorique robuste ne justifie l'efficacité de la réduction du temps de travail pour accroître l'emploi.*

## Les mesures autoritaires sont particulièrement défavorables aux peu qualifiés

La force de travail est répartie en une multiplicité de qualifications. Elles ne font pas face à un risque identique de chômage. L'analyse de la structure du chômage par qualification le confirme : en France, depuis 1968, alors que le taux de chômage des très qualifiés s'est maintenu en dessous de 7 %, le taux de chômage des non-qualifiés a augmenté continûment jusqu'en 1984 et se maintient depuis à un niveau voisin de 18 %.

Le coût relatif pour l'employeur de chaque qualification détermine le volume de travail offert par qualification pour un certain niveau d'activité économique. En cas de réduction autoritaire et générale de la durée du travail, si la rémunération des travailleurs est maintenue, le coût unitaire du travail va augmenter pour les employeurs. Comme il y a des coûts fixes, le coût relatif des emplois les moins qualifiés va augmenter. Les employeurs vont donc substituer alors d'autres facteurs de production au travail de compétence faible.

Si la réduction du temps de travail s'accompagne d'une baisse proportionnelle de la rémunération des travailleurs, on peut penser que la durée réellement effectuée va aussi baisser. On peut, en particulier, penser que les cadres qui verraient leurs salaires baisser exigeraient des compensations en termes de baisse effective de la durée du travail, même si pour eux cette durée n'est pas contractuelle. Si le chiffre d'affaires d'une entreprise dépend du travail de commerçants expérimentés et longs à former ou de l'existence de techniciens confirmés assurant le service après-vente, la baisse du temps de travail de ces catégories va réduire l'activité de l'entreprise et la contraindra à diminuer ses effectifs peu qualifiés. La baisse de la durée du travail, qui réduit la durée du temps de travail des personnes porteuses de compétences rares, a une influence négative sur le volume de la production. Le volume

total des emplois proposés aux travailleurs peu qualifiés va diminuer et leur niveau de chômage va s'accroître.

Ainsi, la réduction autoritaire de la durée de travail n'aurait d'effet bénéfique sur les peu qualifiés que si elle se limitait à eux avec une baisse des rémunérations des travailleurs légèrement plus grande que celle de leur durée de travail du fait de l'existence des coûts fixes. Ces conditions sont socialement inacceptables et elles sont bien sûr à rejeter. Par ailleurs, dans le passé, la réduction s'est toujours faite à salaire global égal.

*Ces enseignements doivent inciter à la prudence. Le chômage concerne en priorité les travailleurs les moins qualifiés, pour lesquels les problèmes de coûts du travail sont les plus saillants. La diminution du temps de travail, risque, au lieu de favoriser un partage du travail plus équitable, d'accroître les inégalités en déplaçant la demande de travail vers des emplois plus qualifiés.*

## Les différents éléments empiriques dont on dispose sont défavorables aux mesures de réduction autoritaire du temps de travail

Les enseignements que les études empiriques apportent sur les expériences récentes peuvent éclairer le débat. L'ordonnance du 16 janvier 1982 a ramené de 40 à 39 heures la durée hebdomadaire du temps de travail. Puis, a été accordée la cinquième semaine de congés payés. Les évaluations, qui ont pu être faites, de l'impact de cette mesure sont multiples. Elles permettent de mesurer l'ampleur des emplois créés ou préservés du fait de cette mesure. Une enquête de l'INSEE conclut que le nombre d'embauches induites se situe entre 14 000 et 38 000. Par combinaison de différentes sources, le ministère du Travail a conclu en 1984 que l'emploi créé était de l'ordre de 35 000, un chiffre voisin donc. Gilbert Cette a produit une étude rétrospective à partir d'un modèle macroéconométrique. L'idée était de retrouver le nombre d'emplois créés donné par les études, en utilisant un modèle avec le plus de données possibles. L'effet emploi est évalué à environ 145 000, un chiffre largement supérieur à la réalité constatée.

Si l'on reprend pourtant cette évaluation très favorable, un peu moins de 150 000 emplois auraient été créés, ce qui correspond à une hausse de l'emploi de 0,7 %, alors que la baisse effective du temps de travail a été de 5 % si l'on se réfère à une base annuelle (passage pour les salariés, en 1981, de 1 641 heures , à 1 559 heures, en 1983). Une étude de l' U.I.M.M. trouve une telle relation entre les deux chiffres. Selon cette étude, basée sur des simulations de mise en place de la semaine de 32 heures, on observerait un accroissement de l'emploi de l'ordre de 2 %, lors du passage à la semaine de 32 heures (soit une baisse du temps de travail de l'ordre de 15 %). Les entreprises concernées seraient en outre mises en difficulté, notamment à cause de l'augmentation des coûts. Lorsqu'on utilise cette relation doublement validée, on est alors très loin des prévisions données par les promoteurs de la réduction du temps de travail. Certains partisans des 32 heures suggèrent une hausse de 10 % (et non 2 %) lors du passage à la semaine de quatre jours. L'OFCE suggère une hausse de l'emploi de l'ordre de 5 à 7 % (et non 1,5 %) lors du passage à la semaine de 35 heures.

**Les prévisions les plus optimistes de création d'emplois sont donc non seulement en contradiction absolue avec les résultats issus de modèles décrivant finement le marché du travail mais aussi avec les éléments que l'on peut observer.**

Finalement, les données empiriques semblent montrer qu'actuellement les salariés privilégient la croissance du revenu mensuel à la baisse effective de la durée du travail. C'est ce que montre l'évolution du partage des gains de productivité. Ceux-ci sont passés de 4 % en 1970 à 2 % en 1995. En début de période il était donc possible de réduire de 2% le temps de travail par an et d'augmenter le pouvoir d'achat par tête de 2 %. Actuellement, on observe une stagnation de la durée de travail annuelle effective et donc un gain par tête de 2 % l'an, traduisant le fait que dans une période où la productivité horaire donc les gains de rémunération du travail baissent, le pouvoir d'achat est préféré aux loisirs. Les deux tiers des salariés privilégient encore le pouvoir d'achat au temps libre, comme le montre une étude du CREDOC. Et ils boycottent les accords qui amputent significativement leurs revenus. Certes, lorsque la survie de l'entreprise est en jeu, ils peuvent accepter de baisser leur traitement en même temps que le temps de travail. Mais il s'agit alors de chômage partiel déguisé. De même, les heures supplémentaires sont plébiscitées. En 1994, elles ont représenté entre 90 000 et 270 000 emplois supplémentaires. D'ailleurs aux États-Unis, où les gains salariaux stagnent, la durée du travail augmente.

*Les modèles macro-économiques de court terme sont relativement favorables aux mesures de réduction autoritaire du temps de travail. Cependant, intrinsèquement ils ne peuvent pas être utilisés pour évaluer l'impact d'une mesure de réduction du temps de travail.*

À défaut de pouvoir les expérimenter, les partisans du partage du temps de travail ont cherché une validation économétrique de leurs propositions. Les simulations effectuées

par l'OFCE à partir du modèle Mosaïque font état d'une diminution du chiffre du chômage de 1 million, sur trois années, en cas de passage progressif aux 35 heures. Certains ont voulu voir dans ces exercices économétriques la confirmation de l'efficacité d'une réduction de la durée du travail comme moyen de lutte contre le chômage. À s'en tenir précisément aux chiffres avancés par l'OFCE, on pourrait penser qu'ils ont raison. Ce serait oublier les commentaires qui accompagnent la présentation des différentes simulations. Selon l'OFCE, pour que le passage à 35 heures de la durée hebdomadaire du travail se traduise par une création massive d'emplois, plusieurs conditions doivent être réunies : baisse proportionnelle des salaires supérieurs à 1,5 fois le SMIC, augmentation de 10 % de la durée d'utilisation des équipements par le développement du travail en continu, baisse de 4 points du taux de cotisations sociales des employeurs. Ces conditions supposent aussi l'accord des salariés pour une baisse de leurs revenus, y compris ceux qui, comme les cadres, ne bénéficieront pas d'une réduction effective de leur durée du travail. Il faut en outre tabler sur une augmentation de la productivité du travail et sur une augmentation de la productivité du capital. Dans le premier cas, cela implique une diminution de certains temps de pause, de repas ou de passation de consignes. Le travail sera plus pénible pour le salarié. Dans le second cas, on observe une réorganisation qui permet l'allongement de la durée d'utilisation des équipements. Le salarié travaillera de façon plus fréquente la nuit ou le week-end ou avec des horaires décalés dont on connaît les effets sur la santé et la qualité de la vie. **Jean-Paul Fitoussi, président de l'OFCE, en conclut logiquement que ces conditions sont " si nombreuses, et certaines si peu probables, qu'on doute qu'elles puissent être effectivement réunies ".**

Les modèles économétriques supposent que les entreprises embauchent automatiquement si la durée du travail est réduite. Ils évaluent non pas la possibilité *a priori* de ces embauches mais les conditions nécessaires à leur réalisation et leurs conséquences : tensions inflationnistes, coûts de production, compétitivité.

Certaines questions ne sont pas traitées, en particulier celle, décisive, de **l'hétérogénéité de la force de travail qui risque de se traduire par une tension pour certains emplois et la persistance du chômage pour certains autres.** Par construction, ce type de modèle raisonne comme s'il y avait une masse de travail dont la répartition entre un plus grand nombre ne posait aucune difficulté *a priori*. L'idée d'une quantité de travail préexistant à sa répartition est une pure abstraction, commode pour les calculs économiques mais trompeuse puisqu'il n'y a pas une masse de travail homogène, mais une somme d'emplois hétérogènes qui s'agrègent localement dans des établissements selon des combinaisons spécifiques. Les modèles macroéconométriques ignorent aussi l'impact sur l'emploi d'une baisse de rentabilité que connaîtraient les entreprises soumises à cette politique. Ils font l'impasse sur le comportement des acteurs sociaux.

Ils ne peuvent évidemment savoir comment les entreprises réagiraient en cas de réduction de la durée du travail : surmonteraient-elles leur aversion actuelle pour l'embauche et trouveraient-elles sur le marché du travail les qualifications qu'elles recherchent. Ils ne peuvent pas plus s'avancer sur l'attitude des salariés face à une baisse ou un ralentissement de la croissance de leurs revenus. Les entreprises pensent emplois et charges afférentes avant de penser quantités de travail, préférant parfois limiter leur production pour ne pas avoir à augmenter leurs effectifs. L'accroissement des effectifs dans une entreprise pose un grand nombre de problèmes que ces modèles ne peuvent prendre en compte.

**Cette critique ne s'adresse pas aux modélisateurs mais à une certaine lecture des simulations économétriques tendant à voir dans ces exercices la preuve définitive de l'efficacité d'une politique de réduction de la durée du travail. On sait, grâce aux modèles économétriques, que la réduction de la durée du travail pour être créatrice d'emplois doit impérativement s'accompagner d'une extension de la durée d'utilisation des équipements et être sans effet sur le salaire horaire. Mais ces conditions indispensables, déjà difficiles à réaliser, ne sont pas suffisantes et ne garantissent pas la décrue du chômage.**

## Les Français travaillent déjà relativement peu et de plus en plus différemment

Les partisans du partage du travail développent un autre argument fort en faveur de leur thèse : l'observation de la tendance séculaire à la baisse du temps de travail. Mais rien ne garantit que cette tendance se poursuivra indéfiniment. Il n'y a plus aujourd'hui, sauf pour certaines catégories, de nécessité vitale à une réduction du temps de travail. La baisse s'est d'ailleurs enrayée dans la plupart des pays occidentaux, notamment aux États-Unis où la durée hebdomadaire moyenne demeure sensiblement plus élevée qu'en Europe.

Il est vrai que la baisse du temps de travail est une tendance longue et continue depuis 1841, année de la loi sur la réduction du temps de travail pour les enfants. Encore de nos jours, le temps de travail n'a cessé de diminuer en France. Entre 1975 et 1995, la durée annuelle moyenne est passée de 1 865 à 1 631 heures, soit une baisse de 12,5 %. Le chiffre tombe à 1 520 heures pour la seule catégorie des salariés, du fait de l'allongement des congés payés et du développement du temps partiel. Les comparaisons internationales montrent également que notre temps de travail est l'un des plus faibles après l'Allemagne (1 559 heures). À l'opposé, le nombre d'heures est de 1 735 au Royaume-Uni, 1 898 au Japon et 1 952 aux États-Unis.

En la matière, il n'y a donc pas un " retard " national à rattraper, au contraire. D'ailleurs, la baisse du temps de travail n'est pas inéluctable. En France, il y a eu également des contre-

## Le cas néerlandais

Avant de connaître leur réussite actuelle, les Pays-Bas ont frôlé la quasi-faillite à la fin des années 70. Alors que les finances publiques n'étaient plus sous contrôle, que la rentabilité des entreprises s'érodait au point de voir disparaître l'investissement et que le chômage frôlait la barre des 12 % de la population active, une concertation entre gouvernement, patronat et syndicats a permis de mettre sur pied un traitement de fond. En 1982, patronat et syndicats se concertent, sans la présence de l'État, et signent l'accord de Wassenaar. Les syndicats acceptent un gel des salaires pour dix ans, tandis que le patronat s'engage à développer l'emploi, sans aide de l'État. Les négociations, dans les années suivantes, ont été décentralisées toujours plus, dans les branches professionnelles, puis dans les entreprises. En même temps, le gouvernement s'est engagé à maîtriser les dépenses publiques, notamment en taillant dans les budgets sociaux, ce qui permettra de baisser les prélèvements par la suite. Il déréglemente, supprime les horaires de fermeture obligatoire pour les magasins et abaisse le salaire minimum pour les jeunes.

Une telle attitude s'explique par un consensus social et politique qui voit patronat et syndicats discuter de tout en permanence. Cette attitude coopérative a permis de faire accepter le sacrifice d'intérêts financiers immédiats au profit de ceux des chômeurs et des salariés futurs. Les effectifs des syndicats n'ont en rien diminué. Au contraire, ils ont même augmenté de 25 % au cours des huit ou neuf dernières années. Dans toute cette évolution, l'État n'a joué aucun rôle moteur, se contentant d'accompagner les partenaires sociaux sans subventionner les accords conclus.

Le mouvement amorcé à Wassenaar s'est donc traduit par une baisse du temps de travail, de 40 heures en 1982 à 38 heures environ au début des années 90. Simultanément, les entreprises ont gagné en flexibilité de l'organisation du travail, et donc en compétitivité, et le travail à temps partiel a connu un développement impressionnant : il concerne aujourd'hui 36 % des salariés dont 15 % des hommes et 66 % des femmes. Au début de la décennie, le mouvement de réduction collective du temps de travail s'est essoufflé. Les salariés dorénavant préfèrent les hausses de salaires à la baisse du temps de travail.

Les entreprises, n'ayant pas sacrifié leur rentabilité à la réduction du temps de travail, ont pu créer de l'emploi. Les salaires ont progressé d'un demi-point par an au lieu de 3 ou 4 % s'il n'y avait pas eu cet accord. Les Pays-Bas ont fait mieux que combler l'écart de compétitivité avec les pays voisins (aujourd'hui, les salaires allemands sont 20 % plus élevés). L'emploi a pu dès lors augmenter de 22 % (depuis 1982).

La réduction du temps de travail et le développement des temps partiels ont accéléré l'entrée des femmes dans la vie active. Si bien que la quasi-stagnation des revenus individuels a été souvent compensée, pour les familles, par l'ajout du salaire de la conjointe. La politique de réduction des dépenses publiques menée depuis quinze ans a permis à l'État de diminuer ses prélèvements, si bien que le pouvoir d'achat disponible a continué à augmenter par ce biais.

tendances, avec augmentation du temps de travail, de 1938 jusqu'à la fin des années 50, à cause du réarmement, de la reconstruction et de la croissance. Pour d'autres raisons, le phénomène est aujourd'hui identique aux États-Unis, où le temps de travail dans l'industrie remonte depuis 1980. Il faut rappeler l'absence quasi totale dans ce pays de législation sur les heures supplémentaires. En conséquence, les États-Unis constituent un laboratoire grandeur nature dans lequel les employeurs et les salariés déterminent la durée de travail hebdomadaire qu'ils jugent préférable. Et cette durée souhaitée est supérieure à la durée française, tend à augmenter et est compatible avec un taux de chômage actuellement de moins de 5 %. Inversement en Europe la baisse de la durée hebdomadaire s'est faite sous la pression des pouvoirs publics.

Le nombre global d'heures travaillées en France a aussi beaucoup baissé. Ce nombre a chuté de 8 % en France, contre 5,5 % au Royaume-Uni. En revanche, il s'est accru de 11 % au Japon, de 16 % en Allemagne et de 50 % aux États-Unis. Enfin, le nombre moyen d'heures travaillées par personne en âge de travailler était en France en 1996 de 967 heures soit une baisse de 20,3 % depuis 1975. Ce nombre est de 969 en Allemagne, 1 179 au Royaume-Uni, 1 468 au Japon et 1 420 aux États-Unis. Pour ce dernier pays, cela correspond à une hausse de 28 % depuis 1975.

Cette très faible quantité d'heures travaillées par personne en âge de travailler provient de la préférence française pour la division du travail par génération. Les jeunes prolongent leurs études, les quinquagénaires partent en préretraite, ce qui écarte au total 40 % des personnes en âge de travailler. Le modèle français se caractérise donc par une réduction de la carrière. Une diminution autoritaire du temps de travail, parce qu'elle occulte le problème des coûts et celui de l'hétérogénéité de l'offre de travail est une fausse solution dans la lutte contre le chômage. Elle ne changera pas le sort des jeunes jugés inemployables par manque d'expérience ou des salariés vieillissants rejetés du

## Les expériences de réduction du temps de travail en Allemagne sont relativement décevantes

L'Allemagne fait office de pionnier en la matière. Dès 1977, le puissant syndicat IG Metall réclamait la semaine de 35 heures sans perte de salaire. Il s'agissait de créer par là de nouveaux emplois, mais aussi de réformer la société en donnant plus de temps libre aux travailleurs. Le syndicat arrachera en 1984 cette réduction du temps de travail au patronat après la plus grande grève de l'après-guerre. Les syndicats ont, en échange, accepté plus de flexibilité.

Depuis, ils ont même admis le principe d'une réduction du temps de travail avec perte de salaire si les entreprises s'engagent à ne pas licencier, voire à embaucher. L'exemple phare de cette évolution est bien sûr Volkswagen, où l'IG Metall a accepté en 1993, pour éviter la suppression de 30 000 emplois, une diminution du temps de travail de 20 % à 29 heures par semaine, assortie d'une perte de salaire allant de 11 à 15 %. Les accords contiennent de plus en plus d'horaires glissants, de temps partiel ou de compte-épargne temps. Dans le bâtiment, où la conjoncture est morose, il est même courant que des ouvriers travaillent jusqu'à 60 heures l'été pour prendre leurs vacances l'hiver. Même chose dans l'automobile pour faire face aux fluctuations saisonnières des commandes. Chez Opel à Ruselsheim, les salariés travaillent entre 30 et 38,5 heures, quatre ou cinq jours par semaine pour une moyenne hebdomadaire de 35 heures sur l'année. On assiste même à l'allongement de la durée du temps de travail. Comme chez le fabricant d'appareils de chauffage Viessmann où les 6700 salariés, pour éviter les licenciements, travaillent, depuis mai 1996, 38 heures payées 35 heures.

Malgré ces mesures, la performance de la métallurgie allemande n'est pas bonne. Entre 1987 et 1996, elle a perdu 15,8 % de ses effectifs en dépit d'une réduction de l'horaire hebdomadaire de 38,5 à 35 heures. Dans le même temps la métallurgie française, qui a maintenu l'horaire à 38,5 heures, a vu ses effectifs diminuer de seulement 11,7 %.

marché à cause de leur coût considéré comme trop élevé par rapport à leur productivité.

Sur le cycle de vie, les Français travaillent aussi relativement peu. Il apparaît que les hommes ont une durée de travail particulièrement faible en France relativement aux autres pays, 60 635 heures contre 65 098 pour l'ensemble de l'Europe des 12, 64 578 en Allemagne, 73 904 au Royaume-Uni. Seuls les Belges travaillent moins que les Français en Europe. Lorsque l'on considère les deux sexes, les Français ne travaillent plus que 49 507 heures. Dans l'Europe des 12, on travaille 2 % de plus ; au Royaume-Uni, 15 % ; aux États-Unis, 24 % et au Japon 44 %.

Finalement, la baisse de la durée légale du temps de travail semble être une conception archaïque à la vue des développements du marché du travail. Depuis 1982, la durée du travail est souvent négociée au niveau de l'entreprise, voire même individualisée. Temps partiel, horaires atypiques (la nuit, le week-end...) et heures supplémentaires individuelles se sont développés, dérogeant à la norme collective. Cette diversification semble être un phénomène général. Si la durée légale reste la norme de référence, les dépassements de la durée légale hebdomadaire apparaissent de plus en plus fréquents : en France près de 5 % des salariés de l'industrie à temps complet déclarent travailler 46 heures ou plus par semaine en 1990. Selon l'INSEE, 23 % des cadres travaillent aujourd'hui 46 à 50 heures par semaine, et 26 % de 51 à 60 heures. Dans la plupart des pays européens, ces proportions augmentent. À l'opposé, le travail à durée très réduite se propage également. Le travail à temps partiel se développe et parmi les salariés à temps partiel dans les services, la proportion de ceux qui travaillent habituellement au plus 10 heures croît significativement.

***Du point de vue du droit, il semble plus opportun de chercher à simplifier la législation de la durée du travail plutôt que de changer la durée légale.***

C'est certainement dans le domaine de la durée du travail que la flexibilité a le plus progressé depuis une quinzaine d'années, sous l'influence de la négociation collective qui a su faire preuve de vitalité et d'innovation à ce niveau, et d'une législation de plus en plus souple. La loi a en effet stimulé et accompagné cette évolution, en relâchant progressivement les contraintes imposées par le régime légal de la durée du travail. Cette évolution s'est poursuivie avec la loi quinquennale du 20 décembre 1993 qui crée notamment le travail à temps partiel annualisé et la modulation-réduction de la durée du travail sur une base annuelle. Ainsi, dans le cadre juridique actuel, le caractère collectif et rigide de la durée hebdomadaire du travail s'estompe au profit de l'individualisation et de la modulation des horaires et le recours aux heures supplémentaires est facilité.

Une gestion plus souple et individualisée du temps de travail semble d'ailleurs recueillir l'adhésion croissante des partenaires sociaux, comme en témoigne la progression des accords

collectifs sur le thème de la durée du travail qui a suivi l'accord interprofessionnel sur l'emploi signé le 31 octobre 1995. Les trois organisations patronales et les quatre organisations syndicales signataires ont entendu faire prévaloir la conception " d'amélioration de la compétitivité des entreprises au bénéfice de l'emploi ". C'est cette conception que traduit la trentaine d'accords, couvrant plus de 4 millions de salariés, conclus dans le cadre de ces négociations de branche et que concrétisent les 4 000 accords sur le temps de travail signés dans les entreprises en 1996, année où pour la première fois le temps de travail devient sans conteste le premier thème de négociation dans les entreprises.

**Mais cet assouplissement n'a pu être acquis qu'au prix d'une grande complexité de la réglementation.**

Cette complexité est liée au fait que le législateur a voulu traduire dans des règles le double objectif de la flexibilité du temps de travail : servir les nouvelles aspirations des salariés en matière de gestion de leur temps de travail et satisfaire aux nouvelles conditions de la production. Elle provient aussi du fait qu'il n'a pas tranché entre l'impératif de flexibilité et la protection des droits des salariés, incluant ainsi les modalités de l'assouplissement de la durée du travail dans un cadre encore contraignant (comme, par exemple, le maintien d'une définition de la durée légale du travail sur une base hebdomadaire).

Ainsi, au niveau des heures supplémentaires : quand on combine les contingents et les modes de compensation, on aboutit au moins à 4 types d'heures supplémentaires. L'introduction de la modulation des horaires ne simplifie pas les choses de ce point de vue puisque avec la modulation, de nouvelles compensations peuvent apparaître (formation, création d'emplois, etc.) ainsi que des régimes dérogatoires. En outre, il existe depuis la loi quinquennale 4 types de modulation de la durée du travail sur des périodes de référence variées, avec leur propre régime d'heures supplémentaires.

*Dans ces conditions, la recherche des moyens de rendre la législation de la durée du travail mieux adaptée aux nouvelles données économiques et sociales demande une simplification et une clarification des règles afin de les rendre plus opérationnelles plutôt qu'une modification de la durée légale.*

## *La réduction imposée du temps de travail a des effets défavorables, mais la durée du travail demeure un élément clé de la négociation salariale : que faire alors ?*

Si l'on exclut une réduction autoritaire de la durée du travail par trop périlleuse et contraignante, d'autant qu'il n'y a pas chez les salariés d'aspiration nette en ce sens, il reste à tenter de relancer l'initiative des acteurs sociaux dans ce domaine. En ne considérant le temps de travail qu'en relation avec l'emploi on a abandonné l'essentiel, c'est-à-dire la réflexion sur les formes souhaitables d'aménagement du temps. Ainsi, on est passé à côté de la principale aspiration actuelle dans ce domaine : le temps choisi c'est-à-dire non pas la réduction généralisée de la durée du travail mais une meilleure maîtrise du temps en général.

L'employé doit pouvoir choisir la façon de travailler qui soit compatible avec sa vie privée : temps complet ou temps partiel (mère de famille, étudiants, personnes proches de la retraite...) ; permanent ou saisonnier ; alternance travail-formation (adaptation aux techniques nouvelles) ; horaires mobiles. Pour la qualité de la vie quotidienne il faut sans doute aussi penser à aménager les horaires des écoles. De son côté, l'employeur doit pouvoir organiser le travail selon le caractère saisonnier de l'activité, comme dans l'hôtellerie. Il importe que le lieu de négociation soit celui de l'entreprise.

Par ailleurs, il faut aménager le temps de travail sur les différents cycles (jour, semaine, année et vie). Comme la durée de travail sur le cycle de vie est, en France, peu élevée, du fait d'une entrée plus tardive dans la vie professionnelle (allongement de la durée des études, chômage des jeunes) et par des sorties plus précoces (développement de l'usage des préretraites, avancement de l'âge de la retraite [1]), on pourrait réfléchir à l'allongement de la durée d'activité qui permettrait de mieux répartir la durée de travail sur le cycle de vie.

**Entre bonnes et mauvaises formules de travail à temps réduit, la voie est étroite. Dans tous les cas, ce n'est pas en développant l'illusion que l'on peut venir à bout du chômage par la magie d'une réduction autoritaire du temps de travail que l'on avancera.** Au contraire, il faut encourager l'initiative et la réflexion des acteurs sociaux. Plusieurs conditions nous paraissent décisives :

- que les salariés soient libres individuellement d'opter pour la réduction de leur durée du travail avec adaptation proportionnelle de leurs salaires ;
- que les accords de branche et d'entreprise déjà conclus soient respectés ;
- que les négociations soient décentralisées, le plus possible au niveau de l'entreprise ;
- que, en plus des aspirations des salariés, le choix de la durée du travail prenne en compte les contraintes des entreprises ;
- que les règles légales d'appréciation de la durée du travail soient adaptées aux formes d'organisation du travail de salariés qui, tels les cadres, ne sont pas embauchés pour accomplir un certain nombre d'heures de travail mais pour l'accomplissement d'une tâche. Cette exigence est d'autant plus urgente à satisfaire que, compte tenu des évolutions technologiques, le nombre de salariés dont le temps de travail n'est pas objectivement mesurable ne cesse d'augmenter.

*Par ailleurs, lorsque l'État finance en partie un accord, il est impératif d'exclure toute disposition engendrant un financement public définitif qui n'engendrerait pas les recettes équivalentes. Il faut concevoir des accords permettant à court terme de créer de l'emploi et à long terme d'accroître la flexibilisation de l'économie. Subventionner une réduction de la durée du travail ne peut être qu'un élément marginal. Mieux vaudrait revoir progressivement toute l'assiette des charges sociales.*

## La loi de Robien : un dispositif coûteux qui a tout de même permis la relance des négociations collectives

La loi de Robien votée le 11 juin 1996 par le Parlement français permet aux entreprises intéressées par la signature d'une convention avec l'État dans laquelle l'entreprise s'engage à réduire la durée collective du temps de travail et à procéder à des embauches supplémentaires en contrepartie d'une réduction des charges patronales de Sécurité sociale. Cette convention, limitée au plus à sept années, est subordonnée à un accord préalable entre les partenaires sociaux. La loi autorise aussi l'application d'une convention similaire permettant d'éviter les licenciements économiques lorsque ceux-ci sont prévus dans le cadre d'un plan. Dans ce cas, en échange du maintien des effectifs et de la réduction de la durée collective du temps de travail, l'entreprise bénéficie également de réductions de cotisations sociales. Plus de 700 accords d'entreprise ont déjà été signés. Plus de 17 000 emplois ont été créés ou sauvés. Parmi les accords conclus, les 2/3 relèvent de la première disposition et ont permis de créer 6 500 emplois. Plus de la moitié des accords comporte une clause d'annualisation (en contrepartie à la réduction du temps de travail). **Le coût pour les finances publiques de cette mesure est très significatif puisque le niveau d'allégements des cotisations sociales suivant les cas va de 30 à 50 %.**

**Cependant, les pouvoirs publics, en aidant au changement, peuvent permettre la mise en œuvre de solutions originales qui ne pouvaient être obtenues dans le cadre de relations sociales figées.** C'est d'ailleurs ce que souligne Jacques Freyssinet, directeur de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales). Pour lui, dans le champ de la législation sociale la loi de Robien est sans doute l'innovation la plus perturbatrice depuis 1981. Cette loi fait entrer dans les esprits l'idée qu'il faut commencer par réduire le temps de travail dans les entreprises avant de licencier. Cet accord a permis, au niveau le plus décentralisé, de mettre autour de la table de négociation les partenaires sociaux. La logique qui sous-tend cette démarche est très positive puisque les signataires se fixent pour objectif de concilier accroissement de la compétitivité des entreprises et option en faveur des modes d'organisation du travail les plus créateurs d'emplois. Finalement, on doit porter à son crédit le réalisme de la démarche qu'il amorce : ne prétendant pas avoir trouvé les termes de cette conciliation, il ouvre des perspectives en suscitant des négociations de branche puis d'entreprises.

**L'expérience française est trop récente pour pouvoir déjà en tirer toutes les conclusions.** Deux éléments sont toutefois déjà apparents. Le dispositif permet réellement d'innover dans les relations sociales de l'entreprise. Il accélère sans doute le mouvement de réorganisation dans les entreprises. D'un autre coté, il faut bien reconnaître que malgré un niveau de subvention très élevé, les entrepreneurs et les salariés ne se précipitent pas pour réduire le temps de travail.

## Une réduction du temps de travail doit aller de pair avec une réorganisation de l'entreprise

Actuellement, la durée du travail s'apprécie dans un cadre hebdomadaire. La norme est la semaine de 39 heures. Entreprises et salariés s'accommodent des variations d'activité : en cas de surchauffe, les heures supplémentaires, le recours aux CDD et à l'intérim ; en période basse, le chômage partiel, voire, en toute dernière extrémité, le licenciement. Ce système pourrait être remplacé par **un système plus efficace pour tous : l'annualisation complète du temps de travail.** C'est l'élément clé de toute réorganisation. Cette notion supprime la réglementation hebdomadaire du temps de travail. Les horaires sont calculés sur l'ensemble de l'année et l'ampleur des jours et des semaines varie en fonction des besoins de l'entreprise. Dans la mesure où un **accord** est trouvé **au niveau de l'entreprise, on peut imaginer la mise en place de nouveaux types de contrats de travail.** Le contrat de travail préciserait le volume horaire de base pour lequel le salarié est engagé. Ce volume est à apprécier sur une période de référence convenue d'un commun accord entre les parties. Ces périodes (semaines, mois, année...) seraient mentionnées dans le contrat qui pourrait être un contrat type par branche négocié et valable pour un grand nombre de salariés. Il serait possible de **coupler** ce système de décompte du temps de travail avec une **réduction du temps de travail**.

**Toutefois, on ne répétera jamais assez qu'une baisse significative du chômage implique que le coût du travail par compétence s'adapte en fonction de l'offre et de la demande d'emplois pour cette compétence, une distribution acceptable des revenus étant obtenue par d'autres dispositions, comme celle d'un revenu minimum garanti à tous.** ■

1 - Des phénomènes qui sont aussi renforcés par le coût du travail de faible compétence.

# Les "35 h" ou comment transformer une contrainte en un avantage compétitif ?

Cyril Wellenstein (92),
*Bossard Gemini Consulting,*
*Association 4 Jours-Nouvel Équilibre*

La réduction du temps de travail est un sujet complexe : elle réveille des interrogations sur certaines de nos valeurs profondes (rôle du travail dans la société, rôle du travail dans l'existence, rôle du travail par rapport aux activités familiale, sociétale...). Elle est liée à une crise grave (chômage/exclusion) et sa mise en œuvre implique l'identification de multiples enjeux et l'action de nombreux leviers de changement.
Sans pouvoir traiter tous ces aspects, cette contribution a pour vocation de désarmer les polémiques et d'expliquer le "pourquoi ?", le "comment ?" d'un aménagement-réduction du temps de travail (ARTT).

Le premier article, intitulé **Les enjeux techniques permettant à l'entreprise de transformer la contrainte en une opportunité**, démontre d'entrée l'intérêt pour l'entreprise d'une telle opération. Cet éclairage des enjeux immédiats et parfaitement mesurables est complété par un second article, intitulé **Les enjeux diffus d'un ARTT liés aux spécificités du processus de négociation.**
Celui-ci montre qu'au-delà des enjeux techniques et démontrables, l'ARTT permet d'appréhender les questions liées à ce que Bossard Gemini appelle la coopération compétitive [1]. Ces deux éclairages sur les enjeux pour l'entreprise d'un ARTT ne prennent pleinement leur sens qu'en replaçant l'entreprise comme acteur majeur de la société, ce que fait le troisième article, intitulé **La réduction du temps de travail : une tendance historique lourde dont l'objectif a changé de nature, pour devenir un fantastique levier de changement et d'évolution des pratiques sociales**.
L'article **Les facteurs clés de succès d'un ARTT** montre comment atteindre les enjeux dégagés dans les articles précédents.
Enfin, **À l'encontre de quelques idées reçues ou faut-il avoir peur de la semaine de 4 jours à la carte ?** s'attaque sans ambages aux idées reçues, que soulève inévitablement un débat comme celui de la réduction du temps de travail. Il introduit le concept de semaine de 4 jours à la carte – qui est indiscutablement un angle d'attaque à traiter – en s'appuyant sur l'argumentaire de P. Larouturrou [2].
Dans cette présentation, nous n'avons pas voulu traiter l'aspect macroéconomique de l'ARTT, nous limitant à son application comme démarche dynamique de changement de l'entreprise.

# Les enjeux techniques permettant à l'entreprise de transformer la contrainte en une opportunité

L'analyse des multiples accords déjà intervenus dans le domaine de l'ARTT permet de constater de multiples avantages pour l'entreprise.

**Gains de productivité** (augmentation de la D.U.E., Durée d'utilisation des équipements, diminution de la masse salariale, des capitaux engagés). *Exemple* : une entreprise (Remafer) spécialisée dans l'entretien et la transformation/ construction de matériel ferroviaire (220 millions de francs de chiffre d'affaires, 220 personnes concernées par l'accord), en réorganisant sa production de 39 h par semaine à un travail en 2 équipes à 32 h, a porté la durée d'utilisation de l'outil de production à 64 h (+ 64 %). De plus, les nouveaux embauchés étant des jeunes, le non-versement de prime d'ancienneté a permis à l'entreprise de disposer d'une marge de manœuvre, qu'elle a utilisée en maintenant les salaires (à masse salariale constante). Dans un autre secteur, Décathlon a réalisé des gains de productivité importants par une adaptation des heures de travail aux besoins de la production (*LSA* de janvier 1997).

**Amélioration de la qualité** (délai, régularité du service, horaires d'ouverture...). *Exemple* : un centre d'appel de France Télécom (70 conseillers) a utilisé un ARTT pour assurer à sa clientèle une plage horaire d'ouverture large (8 h à 20 h du lundi au samedi), les téléopérateurs travaillant sur une base horaire de 35 h. De même, Les 3 Suisses ont pu mettre en place la flexibilité nécessaire au "24 h chrono" (LSA de janvier 1997).

**Mise en conformité des pratiques avec la réglementation** (heures supplémentaires). *Exemple* : certaines entreprises de grande distribution, sanctionnées par les pouvoirs publics pour un dépassement des horaires légaux, pourraient saisir cette opportunité pour se mettre en règle.

**Catalyseur pour une reconfiguration plus vaste de l'entreprise** (redéploiement d'effectif, remise à plat de convention compliquée). *Exemple* : France Télécom ou EDF-GDF Services sont aujourd'hui dans cette logique. Tout comme les banques, par le couplage des négociations sur les 35 h avec des négociations sur la convention collective.

**Redynamisation du climat social** (passage d'une logique de perdant à une logique de gagnant, sur les rails de la croissance). Rappel : un salarié sur quatre "craint de perdre son emploi dans les années à venir" (sondage *Sofrès* publié dans *L'Expansion* du 4 décembre 1997). *Exemple* : une entreprise (Rabot-Dutilleul) du secteur des BTP, confrontée comme beaucoup d'entreprises de ce secteur à une baisse importante de son chiffre d'affaires (d'un milliard à 750 millions de francs) a subi le choc de "plein fouet", voyant ses effectifs passer de 700 à 420 personnes en trois ans. Le personnel, complètement impliqué dans la démarche d'ARTT initiée par la direction, s'est associé à une réorganisation complète du travail et a accepté une réduction de salaire de 10 %. Sept mois après l'entrée en vigueur de l'accord, le nombre de licenciements évités est de 86 et l'entreprise, plus performante et réactive, a acquis fin 96 sa certification ISO 9001.

**Accroissement du chiffre d'affaires** (la reconfiguration de l'entreprise dans une logique de réactivité et de performance se traduit nécessairement par une croissance des ventes). *Exemple* : il est impossible de trouver une explication unique au succès comme à l'échec d'une entreprise. Cependant, les entreprises pionnières de l'ARTT ne semblent pas être confrontées à des difficultés, bien au contraire.

Ces enjeux multiples sont à la portée des acteurs de la négociation, notamment car :

- **L'ampleur du champ de la négociation d'un ARTT joue un rôle de catalyseur :** beaucoup d'entreprises possèdent un potentiel d'amélioration considérable. Mais ce potentiel est parfois inexploité, notamment car le management ne se pose pas la question ou plutôt le management ne souhaite pas se poser la question (en raison de risque de modification de l'équilibre des pouvoirs, de licenciements (liés à l'amélioration de la productivité), d'inhibition à tous les niveaux ; un manager de haut niveau nous confiait récemment : "je sais qu'il y a des choses à faire mais si je propose un changement et que celui-ci échoue, ma carrière sera brisée en 4 jours... alors que si je ne propose rien, personne n'aura conscience de l'opportunité manquée et ma carrière poursuivra sa progression". Enfin, les représentants du personnel et/ou les salariés sont parfois crispés sur la situation existante et ne souhaitent aucune modification.
- **L'effet positif de la mesure sur l'emploi permet d'aller plus loin dans la négociation :** l'engagement d'embauche (parfois *de facto* dans les familles du personnel de l'entreprise dans des bassins d'emploi restreints) est un geste fort. De même, l'engagement de maintien des effectifs a un pouvoir de mobilisation fort des hommes autour des objectifs de l'entreprise.
- **La réduction des salaires ne constitue pas en fait un réel obstacle :** à la question "pour travailler un jour de moins par semaine, seriez-vous prêt à accepter une baisse de salaire pouvant aller jusqu'à 5 % ?" (sondage *La Vie* du 9 mai 1997), la réponse est "oui" à 67 % et "non" à 31 %. De plus, la réduction de la masse salariale ne signifie pas perte proportionnelle de revenu pour les salariés. En effet, les heures supplémentaires, des primes diverses (stock-options...), la limitation des déplacements domicile-travail (dans l'hypothèse d'une réduction en jours), des changements de tranche en termes d'impôt sur le revenu ont pour effet d'amortir la réduction du salaire (brut + cotisation patronale). Tout l'intérêt d'une négociation sur le Temps de Travail est de lier un grand nombre de paramètres (organisation du travail, compensations salariales différenciées...) de manière à augmenter les marges de manœuvre de toutes les parties. ■

# Les enjeux diffus d'un ARTT, liés aux spécificités du processus de négociation

point de vue de J. Kaspar,
*ancien secrétaire général de la CFDT,*
*consultant en stratégies sociales, partenaire de Bossard Gemini Consulting*

*Dans les travaux réalisés avec J. Kaspar, celui-ci a beaucoup insisté sur l'importance de l'ARTT comme moyen d'aborder trois enjeux sociaux de l'entreprise.*

## • Moderniser les relations sociales

Bon nombre de chefs d'entreprise se plaignent de l'archaïsme des relations sociales et des organisations syndicales. Ce faisant, ils sous-estiment leur rôle et leurs possibilités de faire évoluer positivement les relations sociales. La façon d'ouvrir un débat ou au contraire de le fermer, la manière d'aborder une négociation, de répondre à des préoccupations sociales ou non, peut renforcer les conservatismes ou au contraire les évolutions. Les organisations syndicales peuvent avoir le réflexe de négocier les 35 h à la manière d'une confrontation au périmètre restreint (à quelle vitesse va-t-on réduire le temps de travail ?). La bonne réponse est un élargissement du champ des négociations (qui doivent lier aménagement, réduction du temps de travail et évolution des salaires). Ce type nouveau de négociation suppose une connaissance fine des mécanismes de l'entreprise et redonne du " grain à moudre " à des organisations syndicales cantonnées dans un rapport de force qui ne leur est pas toujours favorable. Modifier le temps, c'est modifier le quotidien des salariés. Aussi, " un représentant syndical doit-il être très sûr de lui, de sa représentativité, de sa légitimité pour engager les salariés sur un chemin où il y a gagner, mais où il y a aussi à perdre "[3]. De nombreux circuits de négociation courts (direction-salariés) ont ainsi été observés, qui abordent les réels enjeux sans risque de dérive idéologique.

En abordant la globalité des questions, la négociation sur l'ARTT peut conduire à un saut qualitatif de la négociation **pour passer du gagnant/gagnant au gagner ensemble.**

En intégrant dans la négociation de l'ARTT, ce qui est essentiel, **la question du changement du travail et de son organisation**, on ne peut plus en rester au concept de la négociation fondée sur le gagnant/gagnant, c'est-à-dire à l'idée que l'entreprise gagne en souplesse et les salariés en heures de travail en moins. En abordant cette question, il faut accepter qu'interviennent 4 types d'expertise : l'expertise des salariés, l'expertise de la hiérarchie, l'expertise syndicale et souvent une expertise externe. Le changement de l'organisation du travail ne peut être conduit positivement par une seule de ces expertises. C'est dans leurs synergies, leurs complémentarités et leur capacité à développer un réel partenariat que se construira une réorganisation du travail féconde et génératrice de progrès économique, social et humain.

Personne n'a intérêt à ignorer l'une ou l'autre de ces expertises. C'est de la capacité à vouloir gagner ensemble que se dégagera l'organisation du travail la plus féconde. Pour l'entreprise car son efficacité s'en trouvera améliorée. Pour les salariés parce qu'ils auront été partie prenante du processus. Pour les organisations syndicales qui auront consolidé leur légitimité en démontrant leur utilité.

## • Permettre une plus grande motivation des personnels

La négociation de l'ARTT peut avoir des conséquences positives sur la motivation et l'implication du personnel, pour peu que soient mis en place les outils permettant de bien connaître les aspirations des salariés, de solliciter leur avis. Il s'agit d'accompagner par une communication adaptée le processus de négociation, de réfléchir aux procédures de consultation, d'impliquer à tous les niveaux, d'étudier l'encadrement de la mise en œuvre et le suivi des processus...

En répondant à l'angoisse du chômage par des possibilités de création d'emplois, en prenant en compte les besoins des entreprises mais aussi ceux des salariés, la négociation de l'ARTT peut, au sein des entreprises, créer une implication positive des salariés (qui voient leurs conditions de travail et leur employabilité[4] s'améliorer), et contribuer à une évolution des organisations syndicales à l'égard d'un grand nombre de questions (annualisation, flexibilité, compensation salariale différenciée, etc.).

## • Améliorer la coopération compétitive

La négociation, par les questions qu'elle pose, peut constituer un point d'appui pour construire des relations sociales fondées sur la volonté de coopération. La coopération suppose un certain nombre de conditions : reconnaître la légitimité de l'autre (des autres), jouer au maximum le jeu de la transparence, faire de la concertation et de la négociation l'axe stratégique des politiques de changement et accorder une grande attention aux questions de méthodes. Si le XX$^{e}$ siècle aura été celui de la compétition et de la concurrence comme fondement de l'efficacité et du progrès économique, le XXI$^{e}$ siècle sera celui de la coopération et du partenariat. Cela commence déjà à se vérifier dans les domaines de la science, des techniques, de la recherche médicale et même sur le plan économique. Cela s'imposera de plus en plus sur le plan des relations sociales. ■

# La réduction du temps de travail : une tendance historique lourde dont l'objectif a changé de nature, pour devenir un fantastique levier de changement et d'évolution des pratiques sociales

point de vue de J. Kaspar

## La réduction du temps de travail (RTT) est une tendance historique lourde...

La RTT n'est pas quelque chose de nouveau. Depuis l'origine de la révolution industrielle jusqu'à nos jours, grâce à la croissance, aux gains de productivité, mais aussi à la pression sociale, le temps de travail s'est continuellement réduit, avec une étape particulièrement importante en 1936 (loi sur les 40 heures et instauration des congés payés).

| Date | Agriculture | | Industrie/ bâtiment | | Tertiaire | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1831 | 3 047 h | 100 | 3 232 h | 100 | 2 751 h | 100 | 3 041 h | 100 |
| 1851 | 3 047 h | | 3 177 h | | 2 716 h | | 3 021 h | |
| 1896 | 3 047 h | | 2 992 h | | 2 595 h | | 2 913 h | |
| 1931 | 2 925 h | 95 | 2 573 h | 80 | 2 459 h | 90 | 2 676 h | 88 |
| 1936 | 2 607 h | | 2 045 h | | 2 036 h | | 2 227 h | |
| 1949 | 2 454 h | | 1 978 h | | 1 916 h | | 2 096 h | |
| 1961 | 2 366 h | | 2 050 h | | 1 930 h | | 2 063 h | |
| 1995 | 2 220 h | 73 | 1 703 h | 58 | 1 591 h | 58 | 1 631 h | 54 |

*L'évolution des horaires annuels.*
*Source :* Le travail en France *(O. Marchand, C. Thélot).*

Historiquement, on peut résumer le processus conduisant à la réduction du temps de travail en France de la manière suivante :

| Date | Événement |
|---|---|
| 1906 | Loi sur le repos hebdomadaire |
| 1919 | Journée de 8 heures |
| 1936 | Accords de Matignon |
| 1956 | 3e semaine de congés payés |
| 1968 | 4e semaine de congés payés |
| 1982 | Semaine de 39 heures - 5e semaine de congés payés - possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à 60 ans |
| 1996 | Loi de Robien [5] (incitation à négocier la RTT en lien avec création/maintien d'emplois) |
| 1997 | Projet de loi Aubry sur le passage de la durée légale à 35 heures |

Ce que l'on peut retenir de ce survol historique, c'est que le législateur, sous la pression sociale, a été amené à prendre des mesures conduisant à la réduction du temps de travail soit hebdomadaire, annuelle (augmentation du nombre de jours de congés payés) ou dans la vie (abaissement de l'âge de la retraite). Notons aussi que depuis deux siècles, nous assistons à une transformation radicale dans l'utilisation du temps parce que l'espérance de vie a augmenté, le temps de la scolarité s'est singulièrement allongé, l'âge de la retraite a été abaissé et le temps de travail s'est réduit. Ces quelques éléments contribuent à expliquer les évolutions et les transformations qui se sont opérées dans le rapport des individus au travail et à la "place relative" qu'il a pris dans l'existence, même s'il reste encore, pour la grande majorité des personnes, l'unique moyen d'affirmer son utilité sociale.

| Part de la vie éveillée consacrée | 1 800 | 1996 |
|---|---|---|
| **au travail** | **48 %** | **12 %** |
| **aux loisirs** | **10 %** | **31 %** |
| aux transports | 6 % | 12 % |
| à l'enfance/scolarité | 19 % | 22 % |
| au temps physiologique | 17 % | 23 % |

*Source :* Francoscopie 1997 - *G. Mermet.*

## ... mais l'objectif de la réduction du temps de travail a changé de nature

Pendant très longtemps, la revendication de la réduction du temps de travail avait pour objectif d'être la contrepartie à la pénibilité du travail, de réduire le temps contraint, de permettre aux salariés de se reposer ou de bénéficier d'un temps libre supplémentaire. Ce n'est que progressivement (à partir des années 75-80) devant la montée persistante du chômage et des phénomènes d'exclusion que la RTT est mise en avant comme l'un des moyens de lutter contre le chômage et créer des emplois.

La RTT a changé de nature car elle est maintenant au centre d'une double pression : **une pression sociale** [6] liée à l'exigence de voir le chômage régresser, la volonté de disposer de temps libre supplémentaire, le besoin d'un meilleur équilibre entre la vie personnelle et l'activité professionnelle en particulier (mais pas seulement) chez les femmes, le souhait d'une organisation du travail moins rigide, plus souple et au total plus motivante et impliquante pour les salariés. Ainsi qu'**une pression économique** [7] et de compétitivité liée au besoin de souplesse des entreprises, à la nécessité de développer leur capacité d'adaptabilité, à l'exigence de réactivité, à la nécessité de prendre en compte les demandes de plus en plus diversifiées des clients (qualité, services, spécificité des demandes).

Dès lors, même si le débat idéologique entre partisans et adversaires perdure, le débat se développe de plus en plus autour des conditions et des modalités de la RTT (lien avec l'aménagement du temps de travail, référence à la durée annuelle, modulation, durée d'utilisation des équipements, plage d'ouverture des services, horaires diversifiés, niveau de la compensation salariale, temps partiel...). On peut estimer que d'une dimension sociale (contrepartie à des contraintes), la réduction du temps de travail s'inscrit de plus en plus dans une dimension économique, organisationnelle et de compétitivité. Elle peut devenir un extraordinaire levier pour les transformations multidimensionnelles. Le débat frontal entre partisans et adversaires de la réduction du temps de travail me paraît secondaire. En effet, la Réduction du Temps de Travail n'est pas par principe génératrice d'emplois, de meilleures conditions de travail, source de libertés et d'épanouissement pour les individus. *A contrario*, elle n'est pas non plus par définition source de chômage ou de contrainte pour les entreprises comme tentent de le faire croire les opposants : **tout dépend des conditions de sa réalisation et mise en œuvre**... Est-elle imposée par la loi ou le résultat d'un processus de négociation ? À quel niveau est-elle négociée ? Quelles sont les articulations entre ces différents niveaux ? Avec qui est-elle négociée ? Quel est le degré d'implication de la hiérarchie, des institutions représentatives, des organisations syndicales, des salariés ? Est-elle partiellement ou au contraire entièrement compensée ? Différenciée dans sa nature et sa compensation ? Est-elle définie dans un cadre annuel ou hebdomadaire ? Quel est le lien avec l'organisation du travail ?

La question de la réduction du Temps de Travail mérite autre chose qu'une opposition théorique et idéologique entre irréductibles partisans et adversaires. Si un objectif de la réduction de travail vise réellement la création ou le maintien de l'emploi, la question décisive réside dans les **modalités** de cette réduction : ce n'est pas l'application mécanique et uniforme d'un volume de réduction du temps de travail qui permet de répondre aux objectifs mais la manière dont elle est initiée, conduite et réalisée. La réponse pertinente est bien dans un **processus de négociation au plus près des réalités** [8], **assurant le lien entre Aménagement et Réduction** du temps de travail.

Les enjeux de ce débat pour les entreprises, mais aussi pour l'avenir des relations sociales et la place de la France dans l'économie globalisée montrent l'intérêt à dépasser ce débat idéologique et à transformer la contrainte en un avantage compétitif.

Cela me paraît possible en rentrant dans une logique de négociation, en abordant les vraies questions et en développant une logique de coopération.

Un sacré défi pour les entreprises ! Il est de leur intérêt de le relever.

■

# Les facteurs clés de succès de mise en œuvre d'un aménagement-réduction du temps de travail (ARTT)

Au-delà de la conception d'un positionnement (de l'offre, de l'organisation et des hommes) pertinent, la réussite d'un projet d'ARTT passe par la maîtrise de trois thèmes clés.

## I – Maîtrise du dialogue social [9]

### • *Nécessité de négocier au cas par cas*

L'aménagement du temps de travail modifie la vie du salarié dans son intimité, aussi est-il difficile d'imposer depuis la Direction générale un changement de rythme optimal. Pour aboutir à la meilleure solution, après avoir défini la vision et un cadre général, il faut accepter une certaine perte de maîtrise au niveau central pour laisser le terrain s'adapter à la nouvelle donne : dans le centre d'appel OLA, trois téléacteurs bénéficient d'un rythme de travail différencié, calé sur les horaires du train qui les amène de leur domicile au centre.

### • *Acceptabilité sociale du changement*

Des changements importants peuvent être acceptés par le corps social s'ils sont légitimes (l'ensemble de l'entreprise doit comprendre l'intérêt de moduler ses horaires pour s'adapter à la charge, l'intérêt d'intensifier la relation client...), s'ils sont maîtrisés (pertinence de la cible, communication interne, dispositif paritaire de suivi de mise en place...), s'ils équilibrent les efforts (réduction de salaire, élargissement des horaires, intensification du travail...) et les contreparties (enrichissement des tâches, acte citoyen si embauche, autres organisations du travail...).

## II – Maîtrise technique du changement

### • *Gestion de l'évolution de la relation manager/managé*

Dans le centre d'appel OLA de France Télécom (qui est actif de 8 h à 20 h du lundi au samedi grâce à un travail aménagé et réduit des téléacteurs), les cadres n'ont pas été inclus dans le dispositif et sont contraints de travailler beaucoup plus qu'auparavant (pour assurer le suivi des personnels sous leur responsabilité). Cette situation insoutenable à terme montre que c'est le lien même entre le manager et le managé qui doit évoluer : l'encadrement doit réussir à passer d'une logique de pilotage à vue à une logique prévisionnelle. Ce qui est simple à

organiser et à contrôler pour des fonctions opérationnelles de production/exécution l'est beaucoup moins lorsque l'on raisonne sur la valeur ajoutée plus difficilement mesurable des cadres. La RTT implique un niveau de délégation accru (le chef n'est plus toujours là) : ce résultat parfois difficile à obtenir ne peut qu'être souhaitable pour le bon fonctionnement de l'entreprise (et doit être l'occasion d'organiser un rythme de travail différent, qui laisse l'entreprise performante, même pendant les congés de ses cadres...).

### • *Adaptation des compétences*

La RTT implique souvent une flexibilisation des compétences : l'absence d'un salarié liée à la réduction de son temps de travail doit être l'occasion de développer la polyvalence (totale ou partielle). Ce principe doit bien entendu prendre en compte les compétences clés (expertises sans lesquelles l'entreprise ne peut fonctionner) et fournir pour chacune d'elles des solutions particulières (formation, concentration des besoins sur une période...). Ces points surviennent fréquemment lors de l'étude des fonctions supports.

### • *Management de la connaissance*

La diminution du temps disponible pour la formation (qu'elle soit formelle à travers la formation professionnelle ou informelle à travers le temps passé par les anciens à la transmission du savoir aux plus jeunes) peut nécessiter la mise en œuvre de dispositifs spécifiques de management de la connaissance[10].

### • *Gestion des cas particuliers*

Le temps de travail se caractérise par son éclatement : une opération de RTT doit prendre en compte les catégories de personnels qui travaillent déjà à temps réduit, "à feu continu", à temps partiel...

Certains salariés, du fait de leur situation (bas niveau de rémunération, seule ressource d'un foyer, surendettement...) ne peuvent accepter de réduction de salaire.

### • *Dispositif de suivi efficace*

La gestion d'horaires diversifiés, la complexité des modulations (par rapport à la simplicité monolithique des 39 h par semaine) nécessitent souvent la mise en place de dispositifs de régulation et de planification plus complexes qu'auparavant. Ce pilotage indispensable est également l'occasion de crédibiliser (matérialiser) le changement et de l'ancrer dans les mœurs de l'entreprise.

## III – Maîtrise de l'évolution de la culture d'entreprise (pour réussir la nécessaire intégration des cadres dans le dispositif)

Le modèle culturel français se décline pour les cadres par le lien fait entre le temps passé et l'efficacité reconnue de l'encadrement : comment faire fonctionner un système avec des cadres en horaire réduit dans une entreprise où la culture leur impose de travailler beaucoup (largement au-delà de 39 h) ? Les cadres actuellement en horaires réduits sont considérés comme atypiques et leur carrière s'en trouve souvent compromise. L'autre caractéristique du modèle culturel français pour les cadres est le besoin d'exemplarité de l'encadrement.

Les cadres sont la pierre angulaire de toute opération de changement : ce sont les cadres qui assurent la bonne marche de tout dispositif de réorganisation. Or, au vu des deux fondamentaux ci-dessus, la réduction du temps de travail pour un cadre ressemble fort à un marché de dupe.

L'intégration des cadres dans le dispositif d'ARTT est cependant une nécessité : ne pas respecter ce principe revient à mettre en place une entreprise à deux vitesses, alimentant une scission totale entre le management et le terrain, exacerbant les conflits sociaux. Par exemple, comment résoudre la difficulté de la frontière séparant les cadres relevant d'une logique d'exécution dont on est prêt à se passer et ceux relevant d'une logique de cadres indispensables voués à travailler toujours plus ? De manière positive, la réduction du temps de travail devrait permettre aux cadres de prendre le recul nécessaire vis-à-vis de leur travail et surtout de sortir de cette logique très française du "il faut travailler plus pour travailler mieux" (nos collègues d'outre-Rhin, anglo-saxons ou scandinaves ne fonctionnent pas du tout dans cette logique et un cadre effectuant des heures supplémentaires est plus considéré comme incompétent que performant). On assiste de plus à une pression croissante des pouvoirs publics sur le respect des horaires légaux pour l'encadrement (Carrefour mais aussi Thomson, Alcatel...).

"*Je suis prêt à travailler 4 jours par semaine. On a trop tendance à se croire indispensable. Quand on s'arrête, on réfléchit, on prend du recul...*"

Kléber Beauvillain, président de Hewlett Packard

Afin de mieux expliciter le "comment ?" d'une opération d'ARTT, voici quelques exemples de chantiers à mener :

### • *Optimisation de l'adaptation à la variabilité de la charge*

Beaucoup d'entreprises sont aujourd'hui confrontées à une variabilité importante de charge. Ce problème traditionnel du secteur des services tend à gagner l'industrie du fait de la généralisation du flux tendu. Les variations sont de natures multiples : structurelle (agence de voyage lors des périodes de congés, distribution de fioul destiné au chauffage en hiver, période de Noël pour les commerces...) ou conjoncturelle (que ce soit prévisible comme la promotion chez un VPCiste, potentiel comme le lancement réussi de produits, exemple : lancement de la Scenic chez Renault, ou bien imprévisible comme la variation brutale du climat ou de cours financiers sur lesquels est indexée l'activité).

Cette variabilité a de plus tendance à s'accroître (en raison des exigences de plus en plus fortes des clients sur les délais).

Les trois types de dispositifs actuellement en œuvre ont des limites voire des effets pervers : la flexibilité de l'emploi (comme l'externalisation, qui permet la mutualisation avec des activités contre-saisonnières) ne peut s'appliquer partout (ex. les métiers faisant partie du cœur de métier de l'entreprise, assurant la différenciation de l'entreprise, sont difficiles à externaliser). La flexibilité du temps de travail n'est pas non plus la panacée : les heures supplémentaires nuisent souvent à la qualité du service (ou de la production) et au climat social. De plus, elles ne représentent qu'un potentiel de 5 h (de 39 h à 44 h). Les renforts saisonniers (sous forme de CDD, intérim) ne connaissent que superficiellement les processus de fonctionnement de l'entreprise et peuvent être à l'origine de mécontentements clients ou de dysfonctionnements internes. Enfin, la flexibilité de l'organisation est plus difficile à mettre en œuvre : la polyvalence est un moyen élégant de s'adapter à la charge de travail. Cependant, elle peut, lorsqu'elle est subie (cf. débordement de fonctions sur d'autres) avoir autant d'effets pervers que les autres types d'adaptation (irrégularité de la prestation...).

### • *Redéploiement des ressources*

Dans le cas des accords de type offensif (avec embauche), l'ARTT est l'occasion de revitaliser les Ressources humaines de l'entreprise : par l'embauche de jeunes (qui outre leurs compétences spécifiques n'ont pas le coût de leur aînés), de personnels adaptés au nouveau contexte concurrentiel de l'entreprise (redéploiement de l'administratif vers le commercial), de compétences pointues (profil international, d'expert, voire tranche d'âge particulière...).

L'embauche n'est cependant que le volet le plus facile d'un redéploiement, qui englobe la problématique de l'évolution des compétences du personnel en place voire de l'aménagement de fin de carrière (cf. accord France Télécom).

### • *Remise à plat du contrat social*

Dans certaines entreprises où l'histoire constitue un poids important, la contrepartie de la réduction du temps de travail peut être la remise à plat d'un système complexe et inadapté car hérité du passé. Ce qui n'aurait pu être envisagé du fait de la méfiance des salariés et de leurs syndicats peut le devenir dans le cadre d'une négociation ouverte dans une réelle perspective de gagner ensemble. ■

# À l'encontre de quelques idées reçues ou faut-il avoir peur de la semaine de 4 jours à la carte ?

point de vue de P. Larouturrou,

*fondateur du Mouvement citoyen 4 Jours-Nouvel Équilibre* [11]

## *Pourquoi réduire le temps de travail ?*

Au début du siècle, tout le monde travaillait 7 jours sur 7 (et souvent 12 heures par jour). Puis en 1906, on a eu le dimanche pour se reposer. Dans les années 1960, on est passé à la semaine de 5 jours ("la semaine anglaise"). Le Temps de Travail est une variable naturelle d'ajustement du travail à l'activité et la productivité.

| | 1974 | 1994 | Évolution |
|---|---|---|---|
| **P.I.B.** | 100 | 150 | + 50 % |
| **Total des heures travaillées** (en milliards) | 37,9 | 34 | - 10 % |
| **Population active*** (en millions) | 22,3 | 24,5 | + 10 % |

** Y compris les demandeurs d'emploi.*

Pour maîtriser un débat sur l'ARTT, il est nécessaire d'avoir conscience d'un certain nombre d'idées reçues.

## *"La question est pour ou contre le partage du travail ?"*

Dans un pays qui compte 4 millions de gens qui "travaillent" 0 h par semaine et 20 millions qui travaillent 39 h ou plus [12], le partage du travail existe déjà... mais il est subi par la société et ne correspond pas à des valeurs choisies.

Partout de par le monde, le temps de travail a déjà été réduit, suivant des valeurs différentes :
- au Japon, la femme est à la maison,
- aux États-Unis ou au Royaume-Uni, les emplois de services à faible durée se sont multipliés ("boulots Mac Donald's" à 8 h par semaine),
- aux Pays-Bas, le temps partiel est très développé...,
- en France, les jeunes n'ont pas accès à un travail avant 25 ans, et sont envoyés à la retraite après 55 ans : notre partage du travail se fait sur la durée de la vie, en le concentrant sur la tranche 30-50 ans.

## “Ce sont les pays où le temps de travail est élevé qui créent le plus d’emploi”

À force d’entendre hommes politiques et journalistes le répéter, l’opinion fait son chemin. Or c’est faux. Exemple : les Pays-Bas, où le temps de travail est le plus bas d’Europe (durée effective pour l’ensemble des salariés : 31,7 heures par semaine) connaissent un taux de chômage inférieur à 6 %. Aux États-Unis, contrairement à l’opinion commune, le temps de travail hebdomadaire est de 34 heures 30 (source : Département d’État au travail, juillet 97). Ce chiffre est la résultante d’un temps de travail assez élevé dans les grandes branches industrielles (42 ou 43 h) et de durées faibles dans les services, avec notamment de nombreux emplois à 8 ou 10 heures par semaine.

## “Pour l’emploi, la vraie solution : c’est la croissance”

De 1988 à 1990, la France a connu une croissance de 4 % par an, et le chômage n’a baissé que de 180 000 personnes. Du coup, on estime qu’il faudrait à peu près 6 % de croissance par an pendant dix ans pour ne serait-ce que réduire le chômage par deux. On en est loin : même de 1960 à 1969, ils n’ont pas été atteints (+ 5,6 % par an) et depuis les années 80, la moyenne est inférieure à 2 %... S’en remettre à la croissance, c’est en fait se résigner au chômage de masse. Le nombre de chômeurs et d’exclus au sens large a été récemment évalué à 7 millions par le Commissariat général au Plan : le statu quo est-il vraiment une solution de bon sens ?

Par ailleurs, il n’y a aucune raison d’opposer croissance et réduction du temps de travail. Si 1,5 à 2 millions de personnes retrouvent un emploi stable et un revenu régulier, si des millions de salariés voient s’éloigner la menace du chômage, quel en sera l’impact sur l’économie ?

La réduction du temps n’est pas la solution miracle : elle peut réussir ou échouer selon la façon dont elle est menée. Mais elle paraît aujourd’hui incontournable pour s’attaquer vraiment au chômage. Réussir la réduction du temps de travail nécessite notamment de créer une vraie dynamique nationale et de donner un sens au changement.

## Créer une vraie dynamique

On en est loin ! La confusion règne autour de la question du temps de travail. Or, on ne change pas le rapport au travail et les modes de vie et de pensée de millions de personnes par un simple texte de loi. Il faut donc dans notre pays un vrai débat public sur le temps de travail. Un référendum, précédé pendant plusieurs mois d’un débat approfondi, permettrait de casser les doutes et les inquiétudes du plus grand nombre, de revivifier la démocratie et de responsabiliser tous les acteurs du changement.

## Donner du sens

39 h, 35 h ou 32 h ? En fait, ça nous est égal. Ce n’est pas un problème de thermostat. C’est un enjeu de société, un choix de valeurs. Solidarité, qualité de vie et exigence : il ne s’agit pas de “travailler moins” mais d’être plus nombreux à “travailler mieux”.

Les 35 h peuvent être une heure de télévision en plus chaque jour... La semaine de 4 jours à la carte, c’est une ouverture vers la société de pleine activité, où l’identité humaine n’est plus confinée au salariat et où la vie personnelle, civique, associative prend enfin tous ses droits. Quel sera le modèle social européen de demain ? C’est peut-être à nous d’en décider.

■

---

**1 -** Concept développé par Bossard Gemini Consulting.

**2 -** Fondateur du Mouvement citoyen 4 Jours-Nouvel Équilibre.

**3 -** Cité de *Négocier la flexibilité,* Bernard Brunhes Consultants.

**4 -** Par l’enrichissement des tâches, le développement de la polyvalence, l’accroissement du niveau de délégation...

**5 -** Voir le site Internet www.loi-robien.net ou le rapport de l’Assemblée nationale de mi-97 réalisé à la demande de M. Méhaignerie.

**6 -** L’ancien commissaire au Plan, J.-B. de Foucault, distingue plusieurs niveaux de crise qui se superposent et s’aggravent mutuellement : la crise du travail (plus de 3 millions de demandeurs d’emploi et un grand nombre de cadres et autres catégories de travailleurs surmenés), la crise du lien humain et du lien social (7 millions de chômeurs et d’exclus au sens large selon un récent rapport du Commissariat général au Plan), la crise du sens et la crise de la participation. La bonne utilisation du *temps* est donc un levier puissant d’attaque simultanée de tous ces niveaux de crise.

**7 -** Les marchés évoluent vers plus de flexibilité. Du fait de la globalisation du jeu concurrentiel, la France ne pourra durablement laisser perdurer un système de marché ouvert avec une législation sociale fermée.

**8 -** Des réalités de chacune des entreprises, qui ne possèdent pas les mêmes spécificités (suivant les secteurs, la taille) ni les mêmes marges de manœuvre (suivant leur rentabilité, leur position concurrentielle).

**9 -** Les partenaires sociaux éprouvent nécessairement des difficultés à s’engager dans des négociations d’un genre nouveau car globales (temps de travail, rémunération, emploi, compétence...) et nécessitant une connaissance fine de l’organisation.

**10 -** Cette problématique du *knowledge management* se pose de plus en plus dans des organisations “en réseaux”, plus complexes et moins tayloriennes.

**11 -** 4 Jours-Nouvel Équilibre.
Le site Internet http://www.paloalto.fr/4jours.htm détaille les mécanismes proposés par l’association, donne des exemples d’entreprises.
93, rue Lafayette, 75010 Paris. Tél. : 01.53.25.14.14.

**12 -** Caricature ne tenant pas compte des temps partiels, heures supplémentaires...

# 35 heures : pas dans notre entreprise

Guillaume Sarkozy,
*président-directeur général de Tissage de Picardie, Tissage Rinet,*
*premier vice-président de l'Association Croissance Emploi*

Demain, sauf surprise d'importance, une loi imposant une durée légale du travail de 35 heures par semaine en l'an 2000 sera votée.

Les idéologues et les économistes de salon auront alors triomphé. Les journaux sont remplis de leurs réflexions et études justifiant "économiquement" la réduction obligatoire du temps de travail. Ils oublient toujours ce à quoi nous, chefs d'entreprise, sommes quotidiennement confrontés : la concurrence internationale.

Mes confrères italiens sont étonnés et réjouis. Ils connaissent bien l'avantage concurrentiel donné par une baisse des coûts : en 1993, leur Gouvernement a dévalué la lire, leur offrant en une nuit une amélioration de leurs prix de vente de 20 % par rapport aux nôtres. Mieux encore, aujourd'hui notre Gouvernement leur offre une augmentation massive de nos prix de revient.

J'appelle économistes et gouvernants à venir "porter la valise d'échantillons" avec nous en Italie, en Angleterre, aux États-Unis, au Japon, à Hong-kong..., peut-être alors commenceront-ils à comprendre ce que le mot concurrence signifie en termes de compétitivité, donc de chiffre d'affaires et donc d'emploi.

Si cette loi inadaptée est votée, nous devrons l'appliquer. Le débat sur les 35 heures changera alors de nature car de macroéconomique, il deviendra microéconomique. Des comptes de la nation, il faudra passer aux comptes d'exploitation de l'entreprise, du général au particulier, de la théorie à la pratique, des experts aux hommes et aux femmes de terrain.

Nous avons essayé d'anticiper ce funeste événement et d'en estimer les effets dans le cadre de notre entreprise, Tissage de Picardie, société de fabrication – tissage et teinture – de tissus d'ameublement, qui réalise un chiffre d'affaires de 70 millions de F par an et emploie 118 personnes.

Quelques mots afin de décrire l'entreprise.

Nous nous sommes donné les moyens nécessaires afin de la développer. Les investissements, depuis quatre ans, ont représenté plus de la moitié du chiffre d'affaires, et ont consisté en la construction d'une nouvelle usine, à la place de quatre ateliers anciens, le matériel a été en grande partie renouvelé et les métiers à tisser électroniques sont majoritaires, l'atelier de teinture en fils est l'un des plus modernes en Europe. L'informatique de gestion de la production a été fortement développée afin de réduire les délais et de mieux les respecter. Un bureau de style de 12 personnes, soit 10 % de l'effectif, a été constitué afin de créer plus d'un produit nouveau chaque jour.

Nous avons réussi puisque 60 % de notre production est exportée, non seulement en Europe mais aussi aux États-Unis et en Asie, et que le chiffre d'affaires de l'année 1997 est en forte hausse.

En un mot, nous avons transformé une entreprise industrielle traditionnelle en entreprise moderne et parmi les plus compétitives de son marché.

Les salariés ont, bien entendu, participé à cet effort de compétitivité par l'amélioration de leur productivité, et par la mise en œuvre d'un dispositif de modulation annuelle des horaires permettant de mieux adapter le rythme d'activité au rythme des ventes. Aujourd'hui, le niveau de production est adapté aux ventes et le résultat après impôt est positif, bien qu'insuffisant en raison de l'importance des investissements consentis.

L'organisation actuelle du travail est classique pour une société de ce secteur. Les machines fonctionnent 117 heures par semaine, conduites par des personnels répartis en trois équipes travaillant 8 heures par jour et 39 heures par semaine.

L'investissement par poste de travail, environ un million de francs, ne permet pas de justifier aisément des équipes de week-end dont le coût est 60 % supérieur à celui des équipes de semaine.

Afin de réaliser l'étude sur la réduction du temps de travail, il faut connaître la répartition précise des personnels par fonction et par site. À Paris, le service commercial occupe trois cadres, le bureau de style emploie six stylistes et le directeur de la création, le secrétariat du bureau est assuré par trois personnes.

À Villers-Bretonneux, siège de l'usine situé à 150 km de Paris, la gestion des commandes clients nécessite trois personnes ainsi que le service de gestion de la production. Enfin la comptabilité fonctionne avec deux employées et un cadre. Le directeur de l'usine et le responsable de la qualité complètent cet effectif non directement productif. La production elle-même est réalisée par quarante personnes travaillant à la journée et, on l'a vu, par trois équipes de 18 personnes qui se relayent jour et nuit du lundi au samedi matin. Soit quatre-vingt-quatre ouvriers, contremaîtres et cadres travaillant selon quatre horaires et représentant dix-sept métiers.

Cette énumération permet de montrer que, dans chaque métier différent, de une à trois personnes sont présentes dans l'usine à un instant donné. Quelle que soit la polyvalence actuelle ou souhaitée de ces personnels, la réduction obligatoire du temps de travail posera des problèmes de seuils insurmontables afin de compenser les heures de travail perdues.

Demain que se passera-t-il si l'entreprise est contrainte par la loi de réduire les horaires de travail à 35 heures ? Plusieurs possibilités sont à étudier : réduire la production en fonction de la réduction des horaires, la maintenir ou l'augmenter.

## Les 35 heures avec perte de production : une solution inepte

La réduction du temps de travail de 39 heures à 35 heures se traduira par une perte de production de 11 % car le niveau de production varie essentiellement en fonction de la durée d'utilisation des métiers à tisser sur lesquels les opérateurs n'interviennent que lors d'un arrêt de la machine. Le chiffre d'affaires annuel baissera donc de 7 millions de francs, engendrant une perte de marge de plus de 4 millions.

Malgré les aides prévues par l'État la perte structurelle de l'entreprise sera de 2,5 millions de francs. La seule façon d'éviter le dépôt de bilan sera de baisser fortement la masse salariale – baisse des salaires ou licenciements. Dans les deux cas, les salariés seront les victimes des 35 heures.

## Les 35 heures avec maintien ou augmentation de la production

Pour les personnes ne travaillant pas en équipe, la réduction du temps de travail, dans la plupart des cas, ne créera pas d'emploi, car les personnes concernées pourront augmenter leur productivité comme, par exemple, les secrétaires ou les comptables. Par contre, le bureau de style, afin de conserver sa puissance de création, devra embaucher une nouvelle styliste.

L'étude détaillée de ces postes montre qu'il serait créé trois postes de travail pour un coût de 500 000 F. Coût nécessaire, rappelons-le, afin de seulement maintenir l'activité au même niveau qu'antérieurement.

Pour les personnes travaillant en équipe, la décision sur le nouveau dispositif de production se situe entre le maintien de la production ou son augmentation.

## Maintien de la production : une solution impraticable

Pour maintenir la production, il est nécessaire de compenser les horaires de travail perdus du fait du passage de 39 heures à 35 heures par semaine, soit 12 heures par semaine (3 équipes x 4 heures). Dans les faits, il sera impossible d'embaucher des salariés pour cette équipe spéciale car cela suppose qu'ils accepteraient de ne travailler que 12 heures par semaine. Cette "solution" est donc impraticable.

## Augmentation de la production : une solution hasardeuse

Cette solution suppose la création d'une quatrième équipe de dix-huit salariés – effectif minimum d'une équipe de production – pour un coût supplémentaire de 2 500 000 F. L'embauche représentera alors pour la société un coût total de 3 millions de francs par an.

Les aides prévues par l'État, pour autant que l'horaire de travail soit réduit dès 1998, seront de 1 300 000 F la première année et se réduiront à 700 000 F en 2002, avant de disparaître l'année suivante. Par contre la production se fera sur 140 heures au lieu de 117 heures, soit une augmentation de 20 %. Mais comment

augmenter les ventes nécessaires afin d'alimenter ce nouveau dispositif de production ? Le marché le garantit d'autant moins que les coûts unitaires de production auront été fortement majorés à cause de la compensation salariale liée au passage de 39 heures à 35 heures. Si nous pensions qu'il est possible de le faire, comment croire que nous n'aurions pas déjà décidé les investissements et les embauches nécessaires ?

Pour éviter cette hausse unitaire des coûts de production, il faudra donc baisser fortement les salaires. Les salariés peuvent-ils accepter une telle baisse de salaire pour avoir des conditions de travail les conduisant à venir travailler 6 jours par semaine au lieu de 5 ou un samedi sur deux, horaires de travail indispensables à la création de la quatrième équipe ?



S'ils n'acceptent pas de baisse de salaire, comment vendrons-nous notre production à des prix non concurrentiels sur un marché mondialisé depuis longtemps et hautement concurrentiel ? Quel sera le sort des salariés de l'entreprise lorsque le chiffre d'affaires baissera à cause de l'adoption de cette loi des 35 heures ?

À toutes ces questions, bien entendu, nos spécialistes macroéconomistes des 35 heures n'ont pas de réponses. Interrogée en ces termes par de nombreux chefs d'entreprise, la Ministre de l'Emploi et de la Solidarité a répondu, lors des réunions qu'elle animait en province afin de convaincre ces derniers : "Je ne peux régler les problèmes de tout le monde. C'est votre métier de le faire. ".

Le contre-sens majeur des promoteurs de l'idée de la réduction forcée du temps de travail provient de la découverte tardive qu'ils ont faite de l'intérêt de l'annualisation des horaires.

Il est vrai qu'annualiser les horaires permet, lorsque l'entreprise a un carnet de commandes soumis à de fortes variations, de dégager des gains de productivité qui peuvent alors permettre de financer une réduction du temps de travail, en contrepartie de l'effort accepté par les salariés de voir leur semaine comporter jusqu'à 48 heures d'activité.

Ces gains de productivité potentiels sont directement proportionnels à l'intensité de la variation de la demande adressée à l'entreprise et... ne sont plus à gagner s'ils ont déjà été engrangés. Or, Tissage de Picardie dispose déjà, depuis quatre ans, d'un accord de modulation des horaires, identique dans ses effets à l'annualisation des horaires, et a des variations de son carnet de commandes relativement faibles.

De cette analyse, il ressort que les 35 heures sont impossibles dans notre entreprise. La solution du maintien de la production étant impraticable, l'entreprise est confrontée à un choix absurde : soit baisser la production de 11 %, soit l'augmenter de 20 %. Cette modification de la production étant imposée par la loi ! Tout se passe comme si l'État rendait obligatoire l'embauche de salariés.

Notre entreprise ne pouvant réduire la durée du travail à 35 heures, elle devra conserver, après l'an 2000, une durée effective de travail à 39 heures. Cela pose la question déterminante du coût et du nombre d'heures supplémentaires autorisées. Faudra-t-il en cas de dépassement du contingent légal des heures supplémentaires demander régulièrement l'autorisation de produire à l'inspecteur du Travail ?

Autre incertitude : comment le gouvernement compte-t-il compenser sur le SMIC le passage de 39 heures à 35 heures ? S'il envisage une compensation intégrale, cela augmentera les coûts horaires de la plupart des salariés de 11,4 %. Comment l'entreprise pourra-t-elle supporter une telle hausse des coûts ?

Faute de réponse à ces questions, comment pourrons-nous prendre des décisions d'investissement ? Comment pourrons-nous assurer la pérennité de notre entreprise et de ses emplois ?

■

# Emploi, croissance et monnaie : pour une nouvelle politique

Jacques Méraud (46)

Quelle politique économique proposer aujourd'hui aux vieux pays industriels de l'Union européenne ? L'emploi y est la question majeure, mais elle n'est pas la seule. En effet, d'une part ceux qui souffrent du chômage sont, non seulement blessés dans leur dignité, mais également dans leurs moyens d'existence. D'autre part, un nombre croissant de ceux qui ont un emploi ne disposent que d'un faible pouvoir d'achat. Aussi faut-il lier au problème de l'emploi celui du niveau de vie, autre composante essentielle de nos inégalités. Double problème social, qui appelle une réponse économique.
Dans ce contexte s'affrontent, depuis le début des années 80, deux projets politiques qui prétendent résoudre le problème de l'emploi : " l'authentique " libéralisme et le partage du travail. Examinons un moment les perspectives qu'ils nous promettent, avant de voir si une troisième politique ne serait pas plus opportune.

## Le " pur " libéralisme, creuset d'une société duale

L'une des composantes du " pur " libéralisme est la politique dite "de l'offre ". Elle consiste à donner aux entreprises en activité et aux détenteurs de capitaux susceptibles de financer la création d'unités nouvelles le plus possible de ressources. Elle pousse à accroître les profits plutôt que les salaires – du moins ceux des salariés moyens et modestes – afin que ces profits soient réinvestis par les entreprises ou distribués aux ménages relativement aisés, qui vont pouvoir financer l'innovation, créant des emplois : au XIXe siècle, les salaires versés aux nouveaux embauchés qui, sans travail ni protection sociale, vivaient jusqu'alors sur les ressources de leurs proches, venaient augmenter le pouvoir d'achat global, même si ces salaires étaient peu élevés ; ainsi " l'offre créait sa propre demande ".

Une telle politique est aujourd'hui sans doute encore efficace dans les pays où la part de population sans emploi salarié est très élevée et la protection sociale quasi inexistante. Aux États-Unis, proches par certains côtés du XIXe siècle et par d'autres du XXIe siècle, le jeu libéral a également été poussé plus loin que dans d'autres pays industriels ; les résultats en ont été positifs en termes d'emplois, mais accompagnés d'effets négatifs sur le niveau de vie des catégories sociales moyennes et modestes. En Europe de l'Ouest, seul le Royaume-Uni, à l'initiative de Lady THATCHER, a joué pleinement le jeu libéral ; si l'on se fie à ses statistiques de chômage, il en a lui aussi tiré profit en matière d'emploi, mais la pauvreté s'y est développée de manière sensible.

Dans les autres pays de l'Union européenne, et en France en particulier, l'expérience libérale n'a pas jusqu'ici été poussée aussi loin : les gouvernements successifs, qui l'ont bon gré mal gré pratiquée quelle que soit leur couleur politique, ont cherché à en atténuer les conséquences sociales. La dureté de la concurrence internationale a cependant conduit à limiter le niveau des bas salaires, notamment chez les jeunes, et à alléger certaines charges sociales ou fiscales pesant sur les entreprises. Les effets de stimulation de l'embauche que certains en attendaient ont été faibles : une entreprise ne crée pas un emploi seulement parce que cela ne lui coûte pas cher, mais parce qu'elle en a besoin. Quant à l'effet de ces mesures sur le pouvoir d'achat des ménages, il a été plutôt négatif, car il a fallu alléger en compensation certaines prestations sociales et transférer une partie des charges des entreprises sur les ménages. Si au total la marche vers une société duale a été plus lente dans ces pays qu'au Royaume-Uni ou aux États-Unis, elle n'en est pas moins engagée : en France, en une douzaine d'années,

l'augmentation du pouvoir d'achat de la masse des salaires nets a été voisine de 10 % et celle des revenus du capital allant aux ménages de près de 50 % ; depuis le début des années 80, l'ampleur des inégalités sociales s'accroît, contrairement à ce qu'on observait les 25 années précédentes.

Il n'est pas alors étonnant que, depuis quelque quinze ans, le taux de croissance de ces pays atteigne à peine, bon an mal an, les 2 % qui étaient à peu près le taux moyen du XIXe siècle. Cette croissance fait la synthèse d'un progrès sensible pour une minorité et d'une quasi-stagnation, parfois même une régression, pour la majorité. Devant ce bilan, certaines voix dans notre pays, d'autres en Europe et dans les instances internationales, insistent cependant pour que le mouvement engagé non seulement se poursuive, mais s'accentue. On peut craindre malheureusement qu'à long terme [1] la situation ne s'améliore pas, qu'il s'agisse de croissance, d'emploi ou d'inégalités sociales. Car c'est dans la nature même d'une politique "purement" libérale de produire les effets que nous venons d'observer. C'est bien pour cela qu'on en a dans le passé atténué les effets négatifs pour en faire en Europe de l'Ouest, jusqu'au début des années 80, ce "capitalisme rhénan" – mélange de compétition et de solidarité – dont Michel ALBERT a décrit les mérites. Certes, cette politique a des vertus d'efficacité. Mais, propice à ceux qui ont le privilège de l'héritage ou la chance d'être "très doués", elle laisse sur le bord de la route, par la dureté de son pouvoir sélectif quand on le pousse à l'extrême, une part importante de la population. Les gens soucieux d'éthique ne peuvent accepter cette politique que si elle s'accompagne d'un effort considérable de formation, d'insertion et d'adaptation – qui coûtera cher aux entreprises et à la société – ainsi que du maintien ou de la mise en place de structures de solidarité qui soient autre chose que des structures d'assistance.

Mais le problème n'est pas que social. Si la politique en question n'a pas suscité durablement une plus forte croissance, c'est parce que la satisfaction des besoins des catégories sociales qu'elle privilégie se suffit de la croissance actuelle. Pour en provoquer une plus forte, il faudrait que soient davantage solvables les besoins insuffisamment satisfaits des catégories moyennes et modestes, besoins qui sont considérables. Faute de cette solvabilité, nos entreprises manquent de clients. Ainsi le système actuel s'il se prolongeait irait – lentement sans doute, mais sûrement – vers une impasse économique, tout en risquant d'aboutir à une explosion sociale.

## Le partage du travail ou l'alternative malthusienne

À cette politique est opposée, depuis deux décennies, une alternative présentée par certains comme la clé du problème de l'emploi : le partage du travail. Cette idée, soutenue par des gens généreux, par solidarité avec les chômeurs, ne pouvait *a priori* susciter que la sympathie. Elle vient d'aboutir à un projet de loi instaurant une réduction générale de la durée hebdomadaire légale du travail de 39 à 35 heures, avec des incitations publiques à des embauches compensatrices et – en principe – le maintien du salaire du personnel actuellement occupé.

Beaucoup de partisans de ces mesures se sont laissé convaincre par les nombreux économistes qui, observant depuis près de vingt ans une croissance inférieure en moyenne à 2 %, en ont déduit qu'une croissance durablement plus forte était dorénavant impossible. Ils n'imaginent pas que la faiblesse de la croissance passée ait pu venir de l'inadaptation de la politique économique, et qu'on puisse changer l'avenir de l'emploi en changeant cette politique. Ils se résignent ainsi au partage de la pénurie, donnant au problème du chômage une solution malthusienne qui, renonçant à créer autant qu'il le faudrait pour mieux répartir, va renforcer les inégalités sociales, sans résoudre vraiment le problème de l'emploi.

Au cours des débats qui ont entouré l'annonce du projet gouvernemental, on a souvent laissé de côté l'examen objectif des modalités dudit projet pour faire de ce qui va être un difficile problème de gestion économique un simple problème d'affrontement politique et social : droite contre gauche, patronat contre salariés. Voyons plutôt ce qu'on peut concrètement attendre des mesures annoncées.

Au départ, le projet de passage à la semaine de 35 heures a cru pouvoir s'appuyer sur des travaux d'économistes selon lesquels il en résulterait une baisse massive du chômage. L'arithmétique qui les fondait était simpliste : les 18,7 millions de salariés travaillant chacun 4 heures de moins "libéreraient" 75 millions d'heures, permettant à 75/35 = 2,1 millions de chômeurs de travailler à temps complet. Une masse indifférenciée d'heures allait pouvoir être distribuée à des êtres abstraits, sans localisation géographique ni qualification spécifique.

Certes, si la mesure doit être en principe générale, les modalités de sa réalisation doivent être négociées par branches et entreprises. Mais ce n'est pas seulement chaque entreprise qui pose un problème particulier, c'est chaque poste de travail. La réduction de l'horaire d'un actif occupé n'étant que de 4 heures, il faudra, pour embaucher un chômeur à temps complet, diminuer les horaires de 9 personnes accomplissant des tâches suffisamment voisines. Ce peut être le cas des ouvriers d'un grand atelier utilisant des machines analogues ou des caissières d'un hypermarché. Mais leurs horaires ne sont-ils pas souvent déjà réduits ? Plus généralement, les salariés travaillant déjà à temps partiel (30 % des femmes) ne seront pas concernés. Quant à l'artisanat et aux très petites entreprises industrielles, qu'ils appliquent la baisse d'horaires en question demain ou en 2002, ils réduiront leur production. Le petit commerce n'embauchera pas. Beaucoup de postes de cadres ne pourront pas être confiés 4 heures par semaine à un autre titulaire. Il en sera de même pour certains travaux très spécialisés de bureau ou d'atelier.

Certains ont suggéré de développer le travail par équipes, qui permet une utilisation plus continue des équipements, d'où des progrès de pro-

ductivité. Mais il concerne principalement les ouvriers de la grande industrie, soit une part aujourd'hui réduite des salariés ; il y est souvent déjà pratiqué, avec des horaires de 35 heures ou moins. Et il est peu réaliste d'envisager son extension – surtout la nuit – aux emplois de bureau, aux commerces et à la plupart des services.

Conscients de ces obstacles, d'aucuns en concluent que leur levée suppose un réaménagement complet des structures et des tâches. La réalisation risque toutefois d'en être difficile, et, si elle débouche – ce qui est souhaitable – sur une gestion plus rationnelle, il n'est pas sûr qu'elle entraîne de nombreuses créations d'emplois. Elle peut même en supprimer. D'autant qu'installer de nouveaux postes de travail coûte cher. Quant aux emplois qui seront proposés, tous ne trouveront pas nécessairement leur contrepartie parmi les demandeurs locaux : même aujourd'hui des offres ne trouvent pas preneur.

Le passage aux 35 heures devrait en principe se faire sans baisse de salaire. Qu'en seront les effets sur les coûts ? Certains ont estimé que leur hausse serait évitée grâce aux progrès de productivité que susciterait la mesure elle-même. Cette hypothèse est contradictoire avec l'éventualité de créations massives d'emplois. En fait, les deux hypothèses sont l'une et l'autre peu réalistes. Supposer en effet que les personnes qui vont trouver ou retrouver ainsi un emploi se révéleront toutes, d'entrée de jeu, non seulement aussi bien adaptées, mais mieux adaptées à leurs nouvelles fonctions que celles les exerçant déjà, c'est supposer que les entreprises ont bien mal choisi leur personnel actuel.

Le projet de loi [2] semble s'être efforcé de limiter les hausses de coûts. Ainsi les entreprises qui voudront garder leurs horaires antérieurs en payant les 4 heures dépassant désormais la durée légale à un tarif supérieur de 25 % au tarif normal n'augmenteront leur coût salarial que de 2,5 %, c'est-à-dire dans une proportion voisine du taux habituel de hausse ces dernières années, hausse à laquelle celle résultant de la nouvelle loi devrait toutefois se substituer la première année et non s'ajouter, si l'on veut éviter cette année-là un “surcoût”. Dans ces entreprises, toutefois, il n'y aura pas d'emploi créé au titre de la loi nouvelle.

Quant à celles qui, passant à 35 heures et les payant 39, pourront satisfaire aux conditions d'embauche permettant de bénéficier des aides publiques annoncées (9 000 francs par salarié de l'entreprise – et pas seulement par nouvel embauché – en 1998), elles devraient atténuer fortement l'impact de la loi sur leurs coûts. Mais l'expérience de la loi ROBIEN a montré les limites de l'efficacité d'incitations de même nature : les engagements demandés en matière d'emploi étaient restreints dans le temps et les allégements de charges accordés importants et durables. Or les créations d'emplois qui en ont résulté sont estimées à 17 000, ce qui n'est pas rien, mais est modeste. C'est le signe d'une prudence en matière d'embauche qui risque d'être plus grande encore avec une baisse d'horaires imposée.

Reste le cas des entreprises qui passeront aux 35 heures et seront amenées à continuer à les payer 39 sans pouvoir satisfaire à la condition du minimum de 6 % d'embauches nécessaire pour bénéficier des aides publiques. Elles verront leur compétitivité subir un coup assez rude (+ 11,4 % de hausse de leur salaire horaire) qu'elles risquent d'être contraintes à “amortir” les années suivantes en freinant la hausse de leurs salaires. Leurs salariés se verront offrir du temps libre à la place des augmentations de pouvoir d'achat qu'ils auraient eues “normalement”. Or, sauf quand on leur propose à la fois “le beurre et l'argent du beurre”, les réponses aux enquêtes montrent qu'aujourd'hui, ce que veulent les salariés, c'est davantage de pouvoir d'achat.

Des observations qui précèdent, il résulte que, plus la loi en gestation comportera de dispositions impératives et générales, plus elle risque d'entraîner des tensions sur les prix, des menaces pour la compétitivité, des freinages du pouvoir d'achat des salariés actuellement occupés, et dans certains cas des baisses de production, tout en ayant peu de chances de créer de nombreux emplois. Il faut souhaiter que les solutions mises en œuvre en définitive soient souples et diversifiées, jusqu'à varier poste par poste dans chaque entreprise. Leur étalement dans le temps devrait permettre d'en infléchir à l'usage les modalités, voire d'en arrêter la réalisation si leurs effets se révélaient par trop négatifs. Car – les commentaires venus ces derniers mois de divers pays européens l'ont montré – nos partenaires ne semblent pas mûrs pour nous imiter de sitôt : nos meilleurs amis craignent que notre “attrait” pour les 35 heures ne soit guère cohérent avec l'engagement européen de notre gouvernement, et quelques autres se réjouissent plus ou moins discrètement de notre éventuelle perte de compétitivité ou de possibles délocalisations futures vers leur propre espace de certaines unités de production “hexagonales”.

Tout cela nous rappelle qu'une baisse de la durée du travail, pour être sans risque économique, ne peut être que l'un des fruits d'une augmentation suffisamment forte de la productivité, que seule peut permettre une forte croissance. Elle sera alors nécessairement lente et non brutale.

Comme le “partage” du travail n'est pas la bonne réponse au problème du chômage et que la poursuite du “toujours plus libéral” ne résout tant bien que mal ce problème qu'au prix du niveau de vie de la majorité de la population et risque ainsi de conduire à terme à une impasse économique et sociale, il faut chercher autre chose.

## Pour la croissance, une politique de la demande

À la base de cette recherche, rappelons un constat tiré de multiples observations dans le temps et l'espace : le progrès de l'emploi, comme celui du niveau de vie, ne peut, pour l'essentiel, venir que de la croissance.

Une opinion malheureusement par trop répandue prétend qu'aujourd'hui “la croissance” crée peu d'emplois. Mais de quelle croissance

s'agit-il ? La relation entre croissance et emploi montre en effet qu'à condition d'être suffisamment forte et durable (4 % par an au moins), la croissance est aujourd'hui très féconde en emplois, plus féconde que jamais. À titre d'exemple, de 1965 à 1968, un taux de croissance de 5,2 % en moyenne a suscité en France la création "nette" (créations moins suppressions) de 176 000 emplois par an ; or en 1988-1989, avec un taux de 4,4 %, on a recensé 354 000 créations nettes annuelles. C'est lorsqu'elle est faible que la croissance est peu riche en emplois ; lorsqu'elle est très faible (par exemple voisine de 1 %), voire – si l'on peut dire – négative, ce sont même les suppressions d'emplois qui l'emportent, et cela plus que naguère, tant la concurrence est dure, créant chez les dirigeants d'entreprise l'obsession de la réduction de leurs charges, y compris de leurs effectifs.

Comment alors "inventer" la croissance forte et durable qui nous est nécessaire ? Balayons d'abord toute ambiguïté. Ayant affirmé précédemment que ce dont nos entreprises ont besoin, c'est d'abord de clients, nous en déduirons qu'il nous faut demain plus que jamais, ainsi qu'à tous nos partenaires européens actuels, une politique de la demande. Mais dire cela n'est pas négliger le rôle de l'offre dans la dynamique de la croissance, c'est vouloir lui donner enfin les moyens de s'exprimer. Car l'innovation et l'amélioration de la qualité des produits restent, comme jadis, d'indispensables facteurs du progrès. Il ne s'agit donc pas d'opposer la demande à l'offre, mais de les articuler en quelque sorte l'une à l'autre, pour susciter, mieux qu'aujourd'hui, une synergie de croissance.

La demande dont nos entreprises ont besoin leur viendra pour une part de l'extérieur. C'est pourquoi elles doivent garder la compétitivité et le dynamisme commercial qu'elles ont conquis depuis quelques années. Mais le progrès de la demande extérieure ne peut suffire à un pays de la dimension de la France (alors que, par exemple, il est la condition numéro un de la prospérité d'un pays comme les Pays-Bas). Elle n'est pas, à plus forte raison, suffisante au vaste ensemble de pays économiquement interdépendants que constitue l'Europe et qu'elle constituera encore davantage à l'heure de l'euro. Il nous faut en France et plus encore en Europe fonder d'abord notre croissance sur notre demande interne.

La nécessité de mieux solvabiliser les besoins des catégories sociales moyennes et modestes ne signifie pas que nous devions négliger la satisfaction des besoins des catégories plus favorisées. Celles-ci participent de façon spécifique à la dynamique de croissance par le rôle qu'elles jouent dans le processus de diffusion de l'innovation et par l'apport de leur épargne au financement des investissements. L'objectif d'une réduction raisonnable des inégalités sociales ne doit donc pas être recherché en déshabillant Pierre pour habiller Paul. Certes les catégories aisées doivent participer plus que les autres au financement des services collectifs et de la solidarité, compte tenu de leurs facultés contributives. Mais leur pouvoir d'achat, sans s'accroître aussi vite *en pourcentage* que celui des moins favorisés, doit continuer à connaître une progression qui leur permette à la fois d'améliorer leur qualité de vie et de poursuivre leur effort d'épargne.

Les besoins des catégories moyennes et modestes sont considérables, tant en ce qui concerne les services collectifs (éducation, santé, environnement écologique, sécurité, justice, etc.) que les biens et services individualisés. Le financement des services collectifs fait appel à la dépense publique, jugée déjà trop importante. Constater que certains de ces jugements relèvent d'une attitude *a priori* "anti-État" plus que d'une analyse économique sérieuse ne veut pas dire pour autant qu'il ne faille pas choisir avec pertinence l'usage des ressources publiques. Une croissance plus forte accroîtrait celles-ci. Mais pour le moment ni le climat "psycho-politique" ni la situation économique n'invitent dans l'Union européenne à proposer un accroissement sensible de la dépense publique.

Les critères du traité de Maastricht n'y sont pas pour rien. On ne peut que regretter la rigidité excessive du critère par lequel est limité au chiffre tabou de 3 % du PIB le déficit des administrations publiques. Cette réserve ne signifie pas qu'un pays puisse avoir en la matière n'importe quel déficit. Mais on peut démontrer, à partir d'observations faites en France et à l'étranger, que le déficit en question, tant qu'il reste dans des limites raisonnables (même au-delà des stricts 3 %), n'a pas lieu de se faire imputer un effet inflationniste ; la hausse des prix, quand elle existe, a d'autres causes. D'autre part tout praticien chevronné de l'analyse économique conviendra que le déficit atteint chaque année dans chaque pays doit faire l'objet d'une interprétation en fonction de la conjoncture. Cela dit, si l'on peut discuter le traité de Maastricht, on ne peut en faire abstraction. La demande publique ne peut donc être actuellement utilisée comme facteur de croissance autant qu'il serait souhaitable.

Quant à la demande des ménages, son progrès repose sur l'évolution de leur pouvoir d'achat. Celle-ci dépend pour une part de la protection sociale, limitée aujourd'hui par l'insuffisance des recettes. Une amélioration des prestations ne saurait être attendue que du retour d'une croissance forte. Sans cela le risque serait que, peu à peu, les prestations soient mises "sous condition de ressources" et que l'on aille ainsi – sans doute à petits pas – vers un système d'assistance aux situations de pauvreté, financé par l'allégement des versements aux catégories moyennes, lesquelles, se paupérisant lentement, prépareraient les exclus de demain. L'évolution récente de la politique familiale française est une première étape dans cette voie.

## Productivité et pouvoir d'achat : le poids croissant des secteurs tertiaires

S'il y a ainsi peu d'espoir pour que, dans un proche avenir, une demande plus soutenue passe par la mise en œuvre d'une protection sociale plus active, c'est de l'évolution des salaires directs que l'on va attendre le progrès de la demande des ménages. La hausse

des salaires unitaires est cependant limitée par le risque d'inflation par les coûts. On peut démontrer que les coûts unitaires des différents facteurs de production (travail, capital, matières premières et énergie), c'est-à-dire leurs prix ou leurs taux de rémunération, ne doivent pas *au total* augmenter davantage que la productivité de l'ensemble de ces facteurs. Sinon, inéluctablement, les prix de vente augmentent. Les salaires étant, au plan national, la principale composante des coûts, la hausse "nominale" des salaires unitaires (c'est-à-dire la progression en pour cent du salaire par tête mesuré en francs "courants") doit s'ajuster le plus possible à l'accroissement en pour cent de la productivité.

En termes "réels", c'est-à-dire en termes de pouvoir d'achat, la masse des salaires ne peut en fait s'accroître que par deux canaux : l'augmentation de la productivité et celle de l'emploi. On a pu ainsi calculer qu'au cours des décennies 60 à 80 les deux tiers environ de la *masse* du pouvoir d'achat supplémentaire ont eu pour source la productivité, le tiers restant provenant de l'accroissement de l'emploi. Depuis lors, la part *relative* due à l'emploi a diminué. Mais en montant absolu l'apport de la productivité a diminué lui aussi.

Car la productivité croît aujourd'hui sensiblement moins que naguère. Cela tient d'une part au fait que la croissance est relativement faible, et que la productivité est corrélée positivement avec la croissance (la productivité progresse d'autant plus que la croissance est forte, les facteurs de production "fixes" contribuant alors à la production d'un plus grand nombre d'unités). Mais cela tient surtout au fait qu'à croissance égale de la production, la productivité a toujours beaucoup moins augmenté dans les secteurs dits "tertiaires" (les "services"[3]) que dans les autres secteurs, notamment l'industrie. Or, de décennie en décennie, la place que tiennent les secteurs tertiaires dans l'appareil productif augmente sans cesse. Aujourd'hui, les services marchands représentent près de la moitié du Produit intérieur brut, et les services non marchands 17 % ; l'industrie ne correspond plus qu'au quart du PIB, le bâtiment et les travaux publics à 5 % et l'agriculture à 4 %. Le résultat en est que le pouvoir d'achat qui naît de l'accroissement de la productivité ne suffit plus à générer la demande – et par là la croissance – qui serait nécessaire.

Faut-il en conclure qu'il n'y a plus d'espoir de hausse forte et durable du pouvoir d'achat des ménages ? Non, car les activités tertiaires ne sont pas nécessairement condamnées pour toujours à n'avoir qu'une faible productivité. Ceux qui le croient prennent implicitement pour références le modèle industriel et le rôle joué dans l'accroissement de la productivité par le progrès technique. Mais dans le commerce ou les services, l'usage d'équipements ne tient qu'une place modeste ; la productivité y résulte essentiellement de la demande. Si un coiffeur recevait trois clients par heure au lieu de deux, il améliorerait sa productivité de 50 % ; il en irait de même pour un restaurateur qui accueillerait quinze clients au lieu de dix. La source de productivité est ici commerciale et non plus technique.

Entre la productivité technique et la productivité commerciale, il existe une grande différence : le progrès de la première se réalise au stade de la production du bien, avant qu'il ne soit commercialisé ; le progrès de la seconde se fait au moment de la vente, et il naît de la demande elle-même. On pourrait donc, dans les secteurs tertiaires, avoir une productivité plus grande que jusqu'ici et générer en aval plus de pouvoir d'achat, si l'on donnait aux clients éventuels les moyens d'entrer plus souvent dans les boutiques. Mais pour que cette demande s'exprime, il faut qu'il y ait déjà un pouvoir d'achat disponible. Ainsi, en "régime de croisière", le rythme de croissance s'entretient de lui-même. Mais dès qu'un événement quelconque ralentit le mouvement, il faut pour qu'il reprenne qu'intervienne une impulsion exogène. D'où peut alors venir cette "injection" de pouvoir d'achat ? Cette question nous invite à nous interroger sur le processus par lequel s'exprime concrètement la demande et se réalise son accroissement.

## Monnaie et crédit : leurs liens avec prix et croissance

Pour pouvoir faire un achat, il faut disposer de moyens de paiement. Ces moyens de paiement, c'est de la monnaie, que les ménages et les entreprises détiennent sous la forme de billets ou de dépôts à vue dans les banques ou les chèques postaux, sur lesquels à tout moment ils peuvent tirer un chèque. L'ensemble de ces moyens de paiement constitue la masse monétaire M1, selon le langage des spécialistes.

Ces moyens de paiement "circulent" entre les ménages et les entreprises. Si les ménages veulent acheter davantage, la première solution qui se présente à eux est d'utiliser au maximum les sommes qui figurent sur leur compte bancaire et les billets qu'ils détiennent. Autrement dit, ils tendent à réduire au minimum leurs encaisses oisives, leur argent qui dort. Au plan global, on dit qu'alors la "vitesse de circulation" de la monnaie s'accroît.

Dans un second temps, les ménages qui souhaitent dépenser davantage peuvent transformer de l'épargne, plus ou moins "liquide", en moyens de paiement. Ils "désépargnent". L'épargne rémunérée la plus aisément transformable en monnaie est celle qui figure sur les comptes dits "sur livret", tels les livrets de Caisse d'Épargne. Cette épargne est de nature monétaire, mais elle n'est pas directement "moyen de paiement" ; elle ne le devient qu'après transformation en M1. Elle est regroupée au plan national avec M1 dans un "agrégat monétaire" appelé M2 par les spécialistes. C'est par excellence l'épargne des catégories sociales moyennes et modestes, bien que des ménages aisés en détiennent aussi.

Un troisième ensemble regroupe l'épargne qui s'ajoute à M2 pour composer l'agrégat monétaire M3. On y trouve les dépôts à terme, les SICAV monétaires, les bons de caisse, etc. Leurs détenteurs appartiennent en général à des catégories sociales plus aisées que les précédentes. Leur épargne est plus stable. Mais en cas de besoin, ils peuvent, au prix d'une opération de désépargne un peu plus complexe

que dans le cas de M2, transformer leur épargne en moyens de paiement.

Quand leur besoin de moyens de paiement ne peut être suffisamment satisfait en tirant sur leur épargne, les ménages ont recours au crédit. Une autre source de moyens de paiement est la transformation de devises étrangères en monnaie nationale auprès des banques et, par leur intermédiaire, auprès de la Banque centrale : elle est utilisée principalement par les entreprises exportatrices (celles qui importent opèrent en sens contraire), mais aussi par les touristes et les autres ménages en relation avec l'étranger.

Compte tenu de l'analyse qui précède, il n'est pas étonnant qu'entre l'évolution des moyens de paiement et celle du montant des transactions pratiquées dans un pays au cours d'une période (un mois, une année...) il existe une relation. Le montant de l'ensemble des transactions effectuées en un mois ou une année dans un pays étant difficile à mesurer, on a pris comme approximation de l'évolution de ce montant celle de la valeur de la production réalisée dans le pays considéré au cours de la même période. La théorie veut que la monnaie en circulation soit égale à la richesse ainsi produite : MV, soit la masse monétaire multipliée par un coefficient rendant compte de la vitesse de circulation de cette monnaie, est égale à PQ, soit les prix P multipliés par les quantités produites Q. Les observations faites en divers pays, dont la France, en comparant dans le temps l'évolution de M et celle de PQ, et celles faites à diverses époques, en étudiant la corrélation entre masse monétaire et valeur de la production de différents pays, ont mis en évidence dans le passé la suffisante fiabilité de cette théorie.

Cette liaison entre la variation de la masse monétaire M1 et celle de la production, c'est-à-dire du Produit intérieur brut (PIB), s'est remarquablement vérifiée en France entre 1959 et 1972 : M1, corrigée de la hausse des prix, c'est-à-dire exprimée en pouvoir d'achat, a progressé de 5,6 % par an, exactement au même taux moyen annuel que le volume du PIB. Entre 1973 et 1996, en revanche, la même masse monétaire ne s'est accrue que de 0,4 % par an, ce qui correspond à une forte restriction des moyens de paiement. Il en est résulté une augmentation de la vitesse de circulation de la monnaie – c'est-à-dire que les ménages ont réduit leurs “encaisses oisives” – mais aussi un ralentissement considérable de la croissance, par insuffisance de pouvoir d'achat.

C'est que, s'ils ont fait descendre le plus bas possible leurs réserves monétaires, les ménages moyens et modestes ont peu “désépargné”, parce qu'ils avaient peu d'épargne, comme l'a montré la faible progression, puis la stagnation, de l'agrégat M2. L'épargne des catégories aisées, largement présente dans l'agrégat M3, a évolué en bien meilleure harmonie avec la production nationale, mais, les besoins de ces ménages étant beaucoup mieux satisfaits, cette épargne s'est peu transformée en moyens de paiement.

Sauf quelques rares années, le développement du crédit a été faible pendant cette période. Les ménages ne recourent au crédit que lorsqu'ils pensent avoir des chances suffisantes de pouvoir rembourser ultérieurement leur dette. L'inquiétude quant à l'avenir de l'emploi et des retraites comme aux perspectives d'évolution des salaires n'a pas été propice à leur endettement. Quant aux entreprises, elles empruntent lorsqu'elles doivent faire des paiements supérieurs à leurs rentrées. La faiblesse des hausses de salaires, de l'embauche et des investissements ne les a pas poussées à s'endetter.

Le poids croissant des services, tant dans la consommation des ménages que dans le PIB, a joué dans le même sens. Il y a, en effet, de grosses différences entre les produits manufacturés et les services quant à l'endettement des ménages que leur achat peut générer. Lorsqu'il s'agit de biens durables d'un prix élevé (automobiles, appareils électroménagers) il y a longtemps que les acheteurs ont recours au crédit. Mais ces achats n'augmentent plus que lentement. La consommation de services au contraire est en expansion. Mais, dans leur cas, le crédit ne joue guère.

Des différences existent aussi quant aux politiques d'endettement de la part des entreprises industrielles et tertiaires. L'activité des services ne nécessite ni stocks ni investissements lourds ; il y a donc là moins d'occasion de recours au crédit. Alors que dans l'industrie les salaires sont versés avant que les produits ne soient vendus, le personnel des activités tertiaires est rémunéré en général après que la prestation ait été fournie ; quand il y a hausse des salaires unitaires, le relais par le crédit n'est de ce fait guère nécessaire.

En définitive, la part toujours croissante prise par le tertiaire dans notre économie est et restera sans doute peu favorable à un développement suffisant de l'endettement et des moyens de paiement qu'il engendre. L'essentiel de la création monétaire provenant aujourd'hui de l'endettement, il va en résulter un manque de monnaie qui freinera en permanence la demande.

Jusqu'ici, les autorités monétaires des pays européens, non seulement ne se sont pas substituées à cette défaillance, mais ont mené une politique qui l'a plutôt renforcée. Leur mission en effet n'est pas de stimuler la croissance, mais d'empêcher l'inflation. Elles ont depuis longtemps fondé leur action sur la relation rappelée plus haut entre masse monétaire et valeur de la production nationale. Leur indicateur de masse monétaire a d'abord été – à juste titre – M1, mesure des moyens de paiement eux-mêmes. Leur prudence les a incitées par la suite à lui substituer M2, pour mieux tenir compte des risques de désépargne brutale, puis M3, incluant ainsi des parts croissantes d'épargne stable dans ce qui, théoriquement, devait mesurer toujours les moyens immédiats de paiement. En principe, en freinant le développement de la masse monétaire, elles “maîtrisaient” l'évolution du couple “prix x quantités”. Les thèses monétaristes les ont persuadées que leur action allait diminuer ainsi la hausse des prix. En fait, celle-ci, sous la pression de la concurrence internationale et de la montée du chômage, s'est freinée toute seule, car elle résultait essentiellement de l'évolution des coûts, et non plus – comme naguère – de l'insuffisance de l'offre en face de la poussée de la demande. Les prévisions de prix P figurant dans la relation entre M et PQ étant, à la

fois, de plus en plus réalistes et de plus en plus modérées, le freinage de M, visant à freiner PQ, ne freinait pas P (c'était déjà acquis) mais Q, c'est-à-dire la croissance de la production. Ainsi la prudence des Banques centrales, parfaitement justifiée dans les années 60 et 70, est-elle devenue peu à peu excessive.

La méthode qu'elles employaient et qu'elles emploient toujours pour agir sur la masse monétaire est d'autre part plus adaptée au freinage de la croissance qu'à sa stimulation. La monnaie étant essentiellement une monnaie d'endettement, toute action visant à la création de monnaie doit passer, selon les pratiques actuelles, par l'intermédiaire d'une action sur les taux d'intérêt. Or, si la montée de ceux-ci réussit en général assez vite à freiner le crédit, la baisse des mêmes taux, ceux du marché monétaire, s'est révélée lente et peu efficace lorsqu'il s'agissait de susciter l'endettement.

## Création monétaire et capacité de production : vers un ajustement permanent

Il faut pourtant créer dorénavant davantage de monnaie, et par d'autres moyens que l'endettement des ménages et des entreprises via le maniement des taux d'intérêt. Jusqu'en 1973, la Banque de France pouvait créer de la monnaie pour financer des dépenses du Trésor public ; une loi l'a alors interdit, ce qui pouvait à l'époque s'expliquer pour bloquer toute tentation de laxisme budgétaire. Le traité de Maastricht a généralisé cette interdiction, ce qui dans la décennie 90, étant donné les contraintes résultant de la mondialisation, était beaucoup moins justifié. La FED américaine, au contraire, peut le faire, car elle est responsable de la croissance comme de l'inflation, et elle ne se prive pas de créer de la monnaie quand c'est nécessaire pour sauvegarder la croissance.

L'une des raisons de la prudence excessive des autorités monétaires européennes est la crainte d'une expansion trop forte des moyens de paiement par rapport aux capacités de réponse de l'appareil productif. Et il est vrai qu'il faut que l'offre puisse faire face à la demande. Encore faut-il, pour déterminer la demande que l'on juge tolérable, avoir une vision correcte des capacités de production.

Or la référence là encore prédominante au seul appareil productif industriel amène à sous-estimer la souplesse actuelle d'adaptation de l'offre à la demande. Cette souplesse est plus grande dans les secteurs tertiaires : les capacités de production potentielles y sont plus abondantes qu'on ne croit. Certes il ne faut pas se faire "piéger" par ce qui reste des "goulots de production" industriels. Mais la disparition des frontières économiques en Europe, comme l'ouverture de celles de l'Europe sur le grand large, atténuent fortement ce risque.

La programmation de la masse monétaire à créer[4] devrait donc se baser dorénavant sur les capacités de production potentielles, et non pas sur la seule production prévue par les conjoncturistes et largement basée sur les tendances observées dans le passé récent. Il ne s'agit pas en effet ici de mettre en place une relance conjoncturelle et de "laisser faire" ensuite, mais de mener une politique de régulation monétaire *permanente*. Cela suppose que l'on donne au Conseil français de politique monétaire, comme c'est le cas pour la FED, la mission de soutenir la croissance et pas seulement de maîtriser l'inflation. Car c'est à lui qu'il faudrait confier la nouvelle politique monétaire. Si en effet il s'agit bien de créer de la monnaie *ex nihilo*, il ne s'agit évidemment pas de fabriquer des billets sans un rigoureux contrôle. La politique mise en œuvre devrait être stimulante quand la demande observée serait insuffisante. Les autorités monétaires pourraient alors dire à l'État : "il serait sage dans les mois qui viennent d'injecter 15 ou 20 milliards de francs dans le circuit". Les bénéficiaires seraient choisis par le gouvernement en fonction de sa politique économique ou sociale. Les modalités d'action pourraient être très diverses, visant à stimuler, selon la conjoncture observée, tantôt la demande privée – celle des ménages ou celle des entreprises –, tantôt la demande publique. Pour donner des exemples, on pourrait y trouver un supplément de prime de rentrée scolaire ou la prise en charge d'une part des intérêts dus par les accédants à la propriété. Bien entendu, si la masse monétaire progressait spontanément trop vite (car le crédit continuerait à jouer son rôle) et que des tensions inflationnistes apparaissaient, une politique restrictive, de nature monétaire ou fiscale, pourrait être menée. Cela supposerait, bien sûr, que l'appareil d'information sur les moyens de paiement, l'épargne liquide, les capacités de production, etc., soit développé et réagisse rapidement pour éclairer les décideurs.

Ces mêmes conclusions devraient inspirer la future Banque centrale européenne. Le problème en effet est moins pour nous de savoir s'il faut, et avec qui, adopter un jour prochain la monnaie unique (celle-ci, bien gérée, peut être un moyen de donner à l'Europe plus de poids dans les affaires économiques, financières et sociales du monde), que de voir lucidement quelle politique monétaire commune on fera alors. Cela suppose d'abord que l'on convainque un nombre suffisant d'économistes européens, ainsi que nos principaux partenaires politiques dans l'Union européenne, de l'opportunité d'une politique nouvelle permettant en quelque sorte d'alimenter régulièrement en carburant le "moteur économique" européen. Celle proposée ici voudrait conjuguer dynamisme et sagesse, et, annoncée haut et clair comme étant destinée à durer, elle pourrait redonner aux acteurs économiques de l'Europe et – pourquoi pas ? – à ses acteurs démographiques, la confiance dans l'avenir dont ils ont besoin.

■

1 - L'année 1997 située sur la partie ascendante du "cycle" a été relativement bonne.

2 - Tel qu'il est connu au moment où sont écrites ces lignes.

3 - Les "services" comprennent de nombreuses activités : éducation, hygiène, santé, commerce, transports, hôtellerie, restauration, etc.

4 - Rappelons que la création monétaire est aujourd'hui complètement "déconnectée" de l'or. Elle n'en est pas moins soumise à des contraintes, dont celle de la politique de change.

# Investissement et Emploi : le débat nécessaire

Jean-Luc Gaffard,
*professeur de Sciences économiques,*
*membre du Conseil supérieur de l'emploi des revenus et des coûts*

La persistance de niveaux élevés (et croissants) de chômage est devenue, à peu d'exceptions, une sorte de trait permanent des économies européennes, à la différence de ce qui se passe aux États-Unis, où le chômage est beaucoup plus faible et plus ou moins stable.

En France, en particulier, le chômage est devenu massif (Commissariat général du Plan 1997). Non seulement, en effet, le taux de chômage global dépasse les 12 % de la population active, mais de plus les taux de chômage par qualifications ou par régions tendent à converger au cours des années 90. Pour autant, le taux de chômage qui est compatible avec la stabilité des prix est resté vraisemblablement élevé, ce qui veut dire qu'une reprise de la croissance et un premier recul du chômage pourraient se traduire assez rapidement par des tensions sur les prix et les salaires.

La question centrale est, alors, de savoir si une telle situation est l'effet de blocages institutionnels spécifiques ou bien celui d'une mauvaise coordination de l'activité économique ayant conduit à sacrifier l'investissement productif.

La première interprétation procède, le plus souvent, d'analyses qui reconnaissent dans le sous-emploi un état d'équilibre censé résulter de comportements rationnels d'optimisation dans un environnement informationnel et institutionnel déterminé, comportements qu'il serait, donc, souhaitable d'infléchir grâce à des réformes appropriées.

Cette interprétation est cohérente avec la tentation de vouloir découpler la question de l'emploi des autres questions économiques et notamment de celle de l'inflation et des prix. Schématiquement, l'indépendance de la Banque centrale serait censée garantir la crédibilité de la politique monétaire et par là même assurer la stricte stabilité des prix. Il resterait à mettre en place des règles et institutions aussi efficaces pour garantir le retour au plein emploi sur le marché du travail. C'est dans cette perspective que le chômage est présenté comme la propriété d'un état de l'économie, lequel est essentiellement déterminé par des comportements structurés par ce qu'il est convenu d'appeler des « fondamentaux », à savoir la technologie et les préférences individuelles, auxquelles il faut ajouter la nature de l'information dont disposent les différents agents économiques sur leurs comportements respectifs et sur les états du monde. On aura reconnu ici les éléments d'un diagnostic assez largement partagé par les experts des banques centrales, des administrations économiques et des grandes organisations internationales, qui les conduit à mettre l'accent sur la nécessité de réformes du marché du travail.

Le diagnostic en question ressortit d'une analyse économique essentiellement statique. Il procède de l'idée que la situation d'une économie existe indépendamment de son histoire. Or le chômage que l'on enregistre à tel ou tel moment du temps est bel et

bien le résultat d'une histoire et cette histoire est structurée par l'accumulation du capital productif. C'est pourquoi, il est nécessaire, non seulement, de lever l'interdit qui pèse sur le débat sur le chômage (J.-P. Fitoussi, 1995), mais aussi, d'engager ce débat sur son vrai terrain qui est celui des relations entre l'investissement et l'emploi.

## Le conformisme des causalités instantanées et uniques : des explications extra-économiques du chômage peu crédibles

Privilégier une vision statique impliquant de négliger l'ordre dans lequel se sont déroulés les événements conduit inévitablement à réduire le débat à des considérations sur la nature du progrès technique, sur la nature des préférences intertemporelles des consommateurs-salariés, sur la nature de l'information dont ils disposent et sur les incitations qui commandent leurs décisions. Cela conduit à rechercher des explications, parfois alternatives, du chômage qui sont, largement, extérieures au champ de l'économie, et entre lesquelles chacun choisit sur la base de considérations le plus souvent de nature idéologique. Il n'est pas inintéressant de les passer en revue.

Une *première explication* du chômage consiste à l'associer à *la nature des nouvelles technologies* mises en œuvre. Une analyse standard en la matière consiste à retenir l'hypothèse d'un progrès technique impliquant une économie en travail si forte qu'une diminution temporaire du taux de salaire est nécessaire, faute de quoi le plein emploi ne peut être maintenu au cours de la transition. Un tel progrès technique constitue une curiosité plus qu'une réalité tangible. Dans ce débat à propos des effets du progrès technique sur l'emploi, Hicks (1973), après Ricardo, est intervenu pour démontrer que ce n'était pas une nouvelle technologie en elle-même qui pouvait créer du chômage, mais les conditions dans lesquelles elle était mise en œuvre. Le principe de l'analyse est simple. L'introduction d'une nouvelle technique, supposée supérieure à l'ancienne, requiert de construire une nouvelle capacité de production avant de pouvoir l'utiliser. La situation est, alors, en général, la suivante : ou bien la quantité de travail nécessaire pour construire une unité de capacité est plus grande pour la nouvelle technologie que pour l'ancienne, ou bien certaines compétences requises pour construire la nouvelle capacité manquent. Dans ces conditions, et quelles que soient les propriétés de la nouvelle technologie quand elle est installée (c'est-à-dire quelle que soit l'ampleur de l'économie de travail qu'elle permet dans la production de biens finals), l'investissement en capacité diminue relativement, et avec lui, ultérieurement, le produit brut. La conséquence de ce dernier phénomène est, au moment où la nouvelle capacité de production arrive en phase d'utilisation, soit une chute de l'emploi si les salaires sont fixes, soit une chute de la productivité du travail si l'emploi est fixe, et, en général, une chute de l'emploi et de la productivité quand les salaires sont partiellement flexibles. La chute de l'emploi est l'expression de ce que l'on appelle l'effet-machine de Ricardo. La chute de la productivité renvoie à ce qui est désigné, à tort, comme un paradoxe au terme duquel la productivité baisse en dépit de la mise en œuvre d'une technologie supérieure. Ces phénomènes ne doivent rien aux propriétés des nouvelles technologies et tiennent avant tout aux défauts de coordination de l'activité économique et à leurs effets sur l'investissement. En d'autres termes c'est l'insuffisance de l'investissement réel, elle-même causée par l'existence de contraintes de ressources humaines ou financières, qui est à l'origine du chômage (Amendola et Gaffard, 1998).

*L'autre explication* du chômage, aujourd'hui la plus communément admise, est celle qui se réfère aux *conditions de fonctionnement des marchés de travail* telles que les déterminent le niveau du salaire minimum, les coûts de licenciement, le taux de syndicalisation, ou les indemnités de chômage. Face à un choc d'offre, ces caractéristiques structurelles auraient eu pour conséquence de maintenir à des niveaux excessivement élevés les taux de salaires, de provoquer la hausse de la part des salaires dans le revenu et la hausse du chômage. Une telle explication contient une part de vérité, mais elle se heurte au fait que le chômage a continué d'augmenter en dépit du fait que la part des salaires est revenue à son niveau initial. Cela a conduit à préciser l'analyse en prenant en considération les conséquences d'un progrès technique biaisé. Le chômage devient, alors, la traduction de ce biais du progrès technique qui aurait entraîné un déplacement de la demande de travail au détriment du travail non qualifié dans un contexte institutionnel de relative rigidité des bas salaires. Dès lors, si les barrières à la flexibilité du travail et des salaires étaient levées, ce chômage devrait être résorbé. Cela passe par la variabilité de la durée du travail, par l'assouplissement des procédures contractuelles, par l'abaissement des charges sur les bas salaires, etc. Or le chômage a continué d'augmenter en dépit d'évolutions institutionnelles qui vont dans le sens d'une plus grande flexibilité (flexibilité des contrats, flexibilité du temps de travail), et qui, notamment, se sont traduites par une plus grande réactivité de l'emploi aux variations de la production et, par son corollaire, une relative stagnation de la part des salaires dans le revenu en période de récession. Par ailleurs, l'hypothèse de déplacement de demande de travail n'explique qu'une faible proportion de l'augmentation globale du chômage en Europe au cours des deux dernières décennies. Il n'y a pas de corrélation systématique entre les salaires relatifs des non-qualifiés dans les différents pays développés et leur taux de chômage. Enfin, la rigidité des salaires nominaux et réels n'est pas l'apanage des économies européennes. Les États-Unis connaissent une situation du même ordre. Cette rigidité constitue, d'ailleurs, une garantie contre le risque d'enchaînements déflationnistes.

Une dernière explication du chômage, il est vrai implicite celle-là, est celle qui, logiquement, peut justifier la proposition d'une réduction de la durée du travail. Elle consiste à avancer l'idée que l'impossibilité de satisfaire, par la négociation, la préférence accrue pour le temps libre conduit à un niveau d'emploi sous-optimal. Une baisse de la durée du travail est, ici, considérée, certes, comme un choc d'offre qui réduit la demande de travail pour un niveau donné du salaire réel, mais aussi et surtout, comme la source d'un gain d'utilité pour les salariés susceptible de les rendre moins exigeants en matière de salaires. L'ampleur du gain d'utilité est, alors, censée être telle que le résultat de cette baisse devrait être une hausse de l'emploi. Or il faut bien reconnaître que la chute du taux d'activité, particulièrement sensible en France, et la hausse significative du travail à temps partiel n'ont pas enrayé la progression du chômage.

De manière générale, si une croissance forte avec plein emploi, dans un contexte de forts gains de productivité, a été compatible avec un niveau élevé de protection sociale et avec des rigidités sur les marchés de travail, c'est bien que l'on peut associer à n'importe quelle technologie et à n'importe quel type d'institutions un régime de croissance régulière avec plein emploi des ressources. Il faut, donc, rechercher l'explication de la montée du chômage, non pas en se référant à des causes essentiellement non économiques, mais en examinant l'enchaînement des déséquilibres qui prennent leur source dans des défauts de coordination.

## L'enchaînement des déséquilibres ou l'histoire du soutien manqué de l'investissement

L'histoire révèle à quel point des erreurs de diagnostic, des erreurs de politique économique, et les contraintes qui s'en sont suivies au fil du temps expliquent la hausse quasi ininterrompue du chômage en Europe continentale.

C'est, en effet, dans la façon dont sont effectués les ajustements en chemin qu'il faut rechercher l'explication de ce qui arrive au produit, à l'emploi et aux prix. Et c'est au regard de ces ajustements que doivent être évalués le rôle des règles et des institutions et la pertinence de réformes conduisant à une plus grande fluidité des marchés de travail. Ainsi le ralentissement de la croissance est-il, non pas, simplement, le fruit de structures inadaptées, mais le résultat d'une histoire déjà longue qui débute avec les erreurs de politique économique commises à la suite de l'effondrement du système de changes fixes à la fin des années 60, et du premier choc pétrolier.

Le fait dominant de la période, insuffisamment souligné, est *l'importance et la récurrence des chocs d'offre* depuis le premier choc pétrolier jusqu'à l'unification allemande. Ces chocs appellent des restructurations industrielles et, donc, la construction de nouvelles capacités de production. En d'autres termes, ils requièrent de privilégier l'investissement au détriment de la consommation finale. Si ce type d'arbitrage n'est pas fait, alors les déséquilibres ne peuvent que s'aggraver. Et c'est ce qui s'est effectivement produit, d'abord après 1973, puis dans les années 90. L'arbitrage en question repose sur trois mécanismes essentiels : la formation des prix et des salaires ; le prélèvement sur l'activité productive, qui comprend la consommation à partir des profits et surtout les consommations socialisées ; la politique monétaire. De manière générale, une augmentation des salaires réels plus forte que celle de la productivité ne peut que pénaliser l'investissement. Il en est de même d'une augmentation du prélèvement ou d'une restriction monétaire. Mais, par exemple, face à un choc technologique générateur d'un effet-machine de Ricardo, lequel suit généralement n'importe quel choc d'offre, il est possible de montrer qu'une diminution du prélèvement permet d'éliminer le chômage, alors même que les salaires réels augmentent (Amendola et Gaffard, 1998). Autrement dit, les mécanismes concernés entretiennent entre eux des relations complexes et peuvent donner lieu à de multiples combinaisons. D'un point de vue normatif, ils doivent être combinés de manière à atteindre deux objectifs conjoints, mais néanmoins distincts : réaliser la restructuration industrielle requise ; maintenir la viabilité de l'économie, c'est-à-dire maintenir dans certaines limites les déséquilibres de marché et, donc, le chômage. Dans les faits cette combinaison n'a pas pu être réalisée. Elle est, cependant, toujours d'actualité.

Reprenons cette histoire à son début. À la suite du premier choc pétrolier, les contraintes d'offre, qui viennent de l'inadaptation de l'appareil de production aux nouvelles conditions de l'environnement, deviennent plus fortes. Il en résulte une diminution du taux de croissance maximum et, par suite, une diminution du taux de croissance compatible avec la stabilité des prix. Il aurait fallu, alors, que le taux d'épargne augmente (*i.e.* que le taux de prélèvement diminue) et avec lui le taux d'investissement pour qu'une croissance plus forte soit, à terme, rétablie dans un contexte de stabilité des prix. Les taux de salaires réels auraient pu, également à terme, augmenter comme conséquence de la réalisation du potentiel de gains de productivité associés aux nouvelles technologies. Au lieu de cela, des politiques keynésiennes de soutien de la demande ont été *de facto* mises en œuvre. Il a été répondu à un choc d'offre comme s'il s'agissait d'un choc de demande. Le taux d'investissement a chuté et avec lui les gains de productivité. La part des salaires dans le revenu a augmenté, témoignant d'un arbitrage en faveur de la consommation. Le résultat, compte tenu de la permanence, voire du renforcement des contraintes d'offre, ne pouvait être qu'une aggravation simultanée de l'inflation et du chômage. C'est dans ce contexte que la priorité a dû être donnée, à la fin des années 70, à la lutte contre l'inflation.

Globalement, les années 80 sont, alors, caractérisées par la désinflation, par la baisse de la part des salaires dans le revenu et par une diminution du taux de prélèvement qui ont pour

contrepartie d'abord une nouvelle aggravation du chômage, mais qui, ensuite (entre 1986 et 1990), finissent par permettre une augmentation, limitée mais réelle, du taux d'investissement et une diminution du taux de chômage. La désinflation compétitive s'est traduite par une restructuration de la production favorable à la croissance. L'enchaînement des déséquilibres s'est avéré vertueux, essentiellement, parce qu'il était favorable à l'accumulation de capital.

Après 1990, les besoins d'investissement ne sont pas moindres : il s'agit de faire face aux conséquences de l'unification allemande, de l'ouverture accrue des marchés, de la déréglementation. De nouveau, comme après le premier choc pétrolier, le taux de croissance maximum diminue et avec lui le taux de croissance compatible avec la stabilité des prix. Il aurait fallu, alors, contrarier ce mouvement en privilégiant l'investissement.

*Pour maintenir le taux d'investissement et rétablir, à terme, une croissance plus forte avec stabilité des prix, deux conditions auraient dû être remplies : diminuer le taux de prélèvement et desserrer la contrainte monétaire. Or c'est exactement l'inverse qui s'est produit. La rigueur monétaire a été conjuguée avec un laxisme budgétaire, d'ailleurs, petit à petit, davantage subi que voulu. Le résultat ne pouvait être qu'une chute du taux d'investissement qui est allée de pair avec l'augmentation du taux de chômage.*

En bref, l'aggravation du chômage dans les années 90 traduit la même erreur d'appréciation que celle qui s'était traduite par la stagflation dans les années 70 : en l'occurrence, l'erreur qui consiste à méconnaître la nécessité de soutenir l'investissement pour répondre aux besoins de la restructuration industrielle. La nouveauté vient de ce que tout l'ajustement a, cette fois, porté sur l'emploi, avec pour conséquence qu'à l'insuffisance de l'investissement est venue s'ajouter, progressivement, une insuffisance de la consommation. L'obstacle à une reprise de l'investissement n'est plus, alors, l'insuffisance du financement disponible, mais l'état anticipé de la demande de consommation. Et s'il arrive que les réformes structurelles touchant les marchés de travail provoquent une baisse des revenus salariaux, toutes les conditions seront réunies pour que se manifeste une instabilité globale entraînant l'économie vers toujours moins de croissance et plus de chômage.

L'une des dimensions essentielles de la question du chômage est d'ordre monétaire. La hausse tendancielle des taux d'intérêt réels sur une période relativement longue (plus d'une décennie) a conduit les entreprises à se désendetter : le poids des dettes est, en effet, devenu suffisamment menaçant pour qu'une politique de désendettement devienne nécessaire et se traduise par une forte diminution des flux de financement en direction de l'investissement. En l'occurrence, c'est moins le coût du capital (*i.e.* le prix) qui est en cause que la disponibilité des moyens de financement.

Un investissement à un moment donné du temps est peu sensible au niveau du taux d'intérêt dans la mesure où il s'inscrit dans une chaîne d'investissements successifs et complémentaires ; mais l'alourdissement progressif de la charge d'endettement, du fait de taux d'intérêt élevés, conduit à une réduction des moyens de financement dédiés à l'investissement net. La régression de l'activité, qui s'ensuit, est à l'origine d'une diminution des recettes fiscales, d'une augmentation des dépenses publiques et sociales et de l'aggravation des déficits publics, par ailleurs déjà alourdis par le poids du service de la dette. À leur tour les États cherchent alors à se désendetter sous la pression des créanciers, en même temps qu'ils maintiennent une politique monétaire résolument anti-inflationniste. Ils contribuent, ainsi, à affaiblir la demande de consommation. La rigueur budgétaire se conjugue avec la rigueur monétaire et les conditions sont, alors, réunies pour que l'économie soit piégée dans un état de croissance faible et de chômage élevé. Cet état est, en outre, fortement instable et peut dégénérer en une véritable déflation. La baisse récente des taux d'intérêt réels, quoique importante, ne suffit pas à renverser la situation et à garantir à elle seule une reprise de la croissance.

En résumé, c'est la façon dont les économies se sont ajustées qui est responsable de la montée du chômage et non les seules caractéristiques structurelles des marchés de travail. Les efforts consentis en faveur d'une plus grande fluidité de ces marchés n'ont en rien entamé la tendance à la hausse du chômage (CSERC, 1997). Ils ont surtout contribué à une flexibilité des revenus des ménages, ce qui, en période de chômage, ne pouvait qu'aggraver les tendances récessionnistes. En revanche, le rôle que joue la pression exercée par les créanciers montre qu'il est réellement impossible d'isoler la question de l'emploi de celle de l'investissement.

## À la recherche d'une politique économique cohérente

Si ce qui importe c'est l'enchaînement des déséquilibres étape après étape, alors les choix de politique économique sont à apprécier en fonction de la façon dont ils s'inscrivent dans cet enchaînement, en raison de leur place dans la séquence des événements, et non par référence à un hypothétique point d'arrivée que constituerait un régime régulier de croissance. Un véritable *policy mix* doit être conçu et mis en œuvre. Cela implique de jouer de manière appropriée des différents instruments disponibles, non pas en dédiant chaque instrument à un objectif particulier, mais en définissant un usage de l'ensemble de ces instruments cohérent avec les enjeux

du moment. L'éventualité de pouvoir opérer des sauts d'un équilibre à l'autre à la suite de chocs est dénuée de fondement. Le déroulement des événements, tel que nous l'avons déjà décrit, l'illustre bien. Il est, en particulier, significatif de comparer la période qui suit le premier choc pétrolier et celle qui suit l'unification allemande : elles présentent des similitudes et des différences qui permettent de comprendre qu'il n'y a pas de stratégie de politique économique applicable indépendamment du moment et du lieu de son application.

*Il est clair qu'après 1973 le maintien des règles et des normes régissant les marchés de travail ont, conjointement avec les autres aspects de la politique économique, entraîné la hausse de la part des salaires qui a porté préjudice à l'investissement et ceci dans un contexte de forte inflation. Un contrôle des tensions sur les prix et sur le prélèvement aurait, cependant, pu éviter cette dérive loin de l'équilibre, sans changement des règles de fonctionnement des marchés de travail, à l'exception notable de la règle d'indexation des salaires.*

L'enjeu d'un tel *policy mix* aurait été de stabiliser la part des salaires et, par là même, d'éviter des distorsions de la structure de la capacité de production (entre l'investissement et la consommation). Autrement dit, il aurait été souhaitable non de faire baisser les salaires réels, mais de les maintenir en phase avec la productivité du travail.

Après 1990, le problème de politique économique semble se poser dans les mêmes termes. Cela est vrai dans la mesure où il s'agit de répondre, de nouveau, à un choc d'offre. Mais le contexte est différent. Les économies sont dans un état de faible inflation et de chômage élevé, état qui, faut-il le noter, est un héritage des ajustements antérieurs, état qui commande une stratégie de politique économique particulière.

Un état de faible inflation présente des particularités. C'est un état dans lequel une tentative de diminuer plus encore le taux d'inflation se traduit par une forte augmentation du chômage. C'est, donc, aussi un état dans lequel les salaires nominaux peuvent être et sont, généralement, rigides à la baisse. Cette rigidité est attestée par les études empiriques et fait figure de norme sociale, y compris aux États-Unis, ce qui, d'ailleurs, rappelle opportunément que la spécificité du marché du travail dans ce pays réside moins dans la variabilité des salaires nominaux que dans la mobilité de la main-d'œuvre. Cependant, ce qui différencie l'Europe des États-Unis, c'est qu'en Europe, les niveaux élevés de taux de chômage sont allés de pair avec des niveaux élevés des taux d'utilisation de la capacité de production, ce qui explique que le taux de chômage compatible avec la stabilité des prix puisse se situer à un niveau élevé. Cette situation témoigne avant tout, comme nous l'avons déjà dit, de l'insuffisance chronique de l'investissement productif. Plus longtemps l'investissement, y compris, d'ailleurs, l'investissement en stock, est pénalisé, plus le taux de chômage compatible avec la stabilité des prix augmente. Des tensions inflationnistes se manifestent, alors, au moindre signe de reprise. Elles n'ont, cependant, pas à être combattues systématiquement, car procéder ainsi conduit à entrer dans un cercle vicieux : l'insuffisance de l'investissement fait monter le taux de chômage compatible avec la stabilité des prix, ce qui entraîne, si l'on s'en tient à un strict objectif de stabilité des prix, à pénaliser un peu plus l'investissement.

L'économie, que le déroulement des événements a placée dans cette situation, serait confrontée au dilemme suivant : maintenir la rigueur monétaire et accepter un chômage élevé dans l'attente que se concrétisent les réformes de structure des marchés de travail, ou bien courir le risque de ne pas maîtriser une inflation prompte à redémarrer qui pénaliserait les chances d'un retour à une croissance forte. À l'évidence, il s'agit d'un faux dilemme. Au niveau élevé de chômage qui a été atteint, l'inflation ne peut être que modérée. En outre et surtout, cette inflation sera d'autant mieux contenue, à terme, que la reprise de l'investissement garantira le bénéfice de gains de productivité. En revanche, le maintien d'une rigueur monétaire guidée par l'objectif d'une inflation nulle ne peut qu'entraîner une nouvelle aggravation du chômage et ce d'autant plus que, progressivement, tous les mécanismes de stabilisation ont été affaiblis.

La mise en œuvre de réformes structurelles des marchés de travail tendant à en accroître la flexibilité, dans un contexte macroéconomique aussi défavorable, est, elle-même, un facteur d'instabilité. Dans le cas de la France, par exemple, cela s'est traduit, entre 1990 et 1996, par une augmentation sensible du travail à temps partiel contraint, par une plus forte réactivité de l'emploi aux variations de la production et, finalement, par une baisse des revenus salariaux des ménages, qui ne pouvait qu'entraîner une hausse du chômage généralisée à toutes les catégories de salariés, quel que soit en particulier leur niveau de qualification (CSERC 1997). Encourager de telles réformes c'est ignorer que la rigidité des salaires à la baisse est une caractéristique des marchés de travail qui stabilise l'économie en réduisant les anticipations déflationnistes et en permettant aux taux d'intérêt réels de chuter.

Par ailleurs, la diminution du temps de travail en tant qu'elle constitue un choc d'offre est aussi un facteur défavorable. En effet, même si tout se passe bien, c'est-à-dire, si les investissements de restructuration nécessaires peuvent être réalisés par les entreprises, une telle diminution donnera lieu à une chute temporaire des gains de productivité (qui ne fait que traduire l'existence de coûts

d'ajustement) suivie de leur augmentation permise par la mise en œuvre de technologies plus efficaces (*i.e.* garantissant une meilleure utilisation des équipements). C'est cette augmentation qui rendra possible une diminution du taux de chômage. Celle-ci n'a pas de lien direct avec la durée du travail, mais renvoie à l'intensité de l'activité d'investissement.

Il faut, alors, se demander s'il est bien opportun d'impulser un choc d'offre supplémentaire en imposant une diminution de la durée du travail quand l'économie n'a pas été en mesure d'absorber des chocs antérieurs du fait des contraintes qui ont surgi en chemin et de certains choix de politique économique qui ont pénalisé l'investissement productif.

En résumé, pour rompre avec un enchaînement de déséquilibres qui a conduit à la montée du chômage, il n'y a pas d'autre solution que de renverser le rapport des forces, actuellement défavorable à l'investissement, en conjuguant une politique de relative facilité monétaire pour stimuler l'investissement, combinée avec une politique budgétaire assez restrictive pour promouvoir l'épargne et une politique fiscale visant une redistribution des charges, et notamment un abaissement des charges salariales. Un tel *policy mix* doit permettre de réduire fortement le pouvoir des créanciers et de redonner du pouvoir aux entreprises et aux salariés. La réforme fiscale doit permettre une hausse des salaires directs sans pour autant peser sur le coût du travail, ce qui aurait l'avantage de favoriser une certaine relance de la consommation sans pénaliser l'investissement. Un tel ensemble de mesures est cohérent avec la nécessité de procéder à une relance de l'investissement *préalablement* à celle de la consommation finale. Le fait que le chômage traduise, aujourd'hui, une insuffisance de toutes les composantes de la demande globale ne doit pas, en effet, masquer que, faute d'avoir réalisé les investissements requis, l'économie reste confrontée à une situation où le taux de croissance compatible avec la stabilité des prix est faible.

*La seule voie de sortie est celle qui privilégie une relance de l'investissement. Celle-ci provoquera, transitoirement, des tensions inflationnistes, avant de garantir la hausse du taux de croissance compatible avec la stabilité des prix. Les mesures pour promouvoir une flexibilité accrue du marché du travail doivent, dans ce contexte, être regardées avec circonspection : leurs effets sur la croissance sont au mieux négligeables et sans doute négatifs. Il en est de même des mesures de réduction de la durée du travail.*

Dans ce contexte, si la construction européenne et le passage à l'euro devaient se traduire par une contrainte monétaire renforcée par des autorités en quête d'asseoir leur crédibilité et si, dans le même temps, la croissance devait se ralentir dans les autres parties du monde, alors il est à craindre que le chômage ne s'amplifie encore, et avec lui la déstructuration du tissu social.

## Références


• Amendola M., Gaffard J.-L., 1998, *Out of Equilibrium*, à paraître, Oxford, Oxford Clarendon Press.
• Commissariat général du Plan, 1997, *Chômage : le cas français*, rapport au Premier ministre rédigé par un groupe de travail présidé par Henri Guaino.
• Conseil supérieur de l'emploi des revenus et des coûts, 1997, *Inégalités d'emploi et de revenus, les années 90*, Paris, La Documentation Française.
• Fitoussi J.-P., 1995, *Le débat interdit*, Paris, Arlea.
• Hicks J.R., 1973, *Capital and Time*, Oxford, Clarendon Press.

# Quatre questions d'actualité à propos du travail et de l'emploi

Guy Aznar

## Question 1

### *Faute d'emploi, faut-il attribuer un revenu social aux personnes sans activité ?*

Créer plus d'emplois grâce à une croissance plus riche en emplois (notamment dans les P.M.E.), par une meilleure redistribution des emplois (réduction générale, temps choisi), créer des emplois dans le secteur associatif (emplois jeunes, par exemple), telles sont les trois voies que la société française tente d'explorer actuellement. Mais le temps presse, les villes brûlent, la révolte gronde devant les Assedic, ne s'agit-il pas de scénarios à long terme, qui vont demander des années pour porter leurs fruits ?

Ne faut-il donc pas se rallier aux propositions consistant à verser à tous les citoyens un " revenu d'existence " dissocié du travail ?

## Éléments de réponse, ouverture au débat

On peut répondre, tout d'abord, que les trois stratégies évoquées plus haut ne sont pas forcément des solutions à long terme. Elles sont déjà en route, elles pourraient être accélérées. Sans être exagérément optimiste, on pourrait imaginer dans un délai de trois ans, avec une forte volonté politique et un soutien de l'opinion, réduire sensiblement le chômage. Mais on ne peut qu'être d'accord sur le fond de la question : cela ne suffit pas et c'est trop long. En urgence, pour demain matin, il faut trouver une solution permettant à chaque citoyen de vivre décemment.

Examinons donc cette idée consistant à verser à chaque citoyen un salaire social, sans aucun lien avec le travail.

C'est une idée qui peut être justifiée sur le plan philosophique et défendue sur le plan éthique. On trouve d'ailleurs pour la soutenir des penseurs nombreux et variés, qui vont de l'humanisme chrétien à l'humanisme marxiste. Elle peut également être justifiée sur le plan de la gestion sociale : l'absence de revenus, la précarité sont les causes de la délinquance, de la drogue, de la violence ; on court le risque d'une explosion sociale. Ces deux types de raisonnement se renforcent pour faire apparaître comme inévitable, pour certains, l'invention d'une forme de revenu social, " inconditionnel, universel ".

Ceci étant, l'idée d'un revenu social est placée au centre d'un nœud de contradictions. Si une allocation est versée à tous les citoyens, son montant risque d'être faible, pour rester dans un certain réalisme. Supposons qu'il soit de 1 500 F par mois, comme le suggère Philippe Van Parijs, c'est appréciable mais ne règle en rien la question de la survie.

Si son montant est élevé, du niveau du SMIC, par exemple, il se pose au moins deux problèmes. D'une part celui de la crédibilité économique. D'autre part, en supposant que ce problème soit réglé, il reste le danger plus grave d'encourager la segmentation sociale. Si le revenu social est élevé, proche du SMIC, il risque, en effet, d'enfermer le bénéficiaire dans la trappe de l'exclusion. À la limite, ce n'est plus une trappe mais une prison, dont on ne peut plus s'évader. C'est l'outil idéal pour donner un alibi moral à la société duale et un outil pour inciter à s'exiler soi-même. Le revenu social fort c'est courir le risque de voir se constituer des "réserves d'Indiens", réserves géographiques dans des endroits sympathiques, désertifiés par l'exode rural ou dans la périphérie des villes ; réserves sociologiques invisibles, donc encore plus redoutables, où, de père en fils, on exile définitivement les non-compétiteurs.

Supposons, à l'inverse, que ce revenu social, pour être réaliste, soit "conditionnel", c'est-à-dire non pas attribué à tous les citoyens mais aux plus démunis d'entre eux, on tombe en premier lieu sur l'arbitraire du choix. Quel est le critère du "pauvre", qui va en décider, quelle humiliation sera imposée pour en bénéficier ?

Enfin, en arrière-plan du débat se pose le problème de la valorisation du travail : à budget disponible égal, vaut-il mieux le dépenser pour "créer des emplois", d'une manière ou d'une autre, dans le secteur productif ou dans le secteur associatif, ou pour verser un revenu déconnecté de l'emploi ?

Oublions les débats théoriques et revenons sur terre, à l'urgence immédiate. Il est inacceptable de voir des chômeurs en fin de droits réduits à la mendicité, il n'est pas supportable de tolérer la pauvreté absolue, dans un pays riche comme le nôtre.

Il existe en France un dispositif qui s'appelle le R.M.I., il faut le maintenir, l'étendre et l'améliorer. En particulier le rendre cumulable avec un emploi, à plein temps ou à temps partiel, pour en faire non pas une trappe d'exclusion mais un marchepied pour une réinsertion éventuelle.

On pourrait également coupler le R.M.I. à la notion de "socle de droits sociaux élémentaires", versés en partie sous une forme non monétaire, consistant, par exemple, à garantir à chaque citoyen sans ressources, le droit à un logement, le droit à la santé, le droit à la retraite.

Toutefois, le RMI devrait être conçu comme une solution "provisoire", c'est-à-dire une solution de dignité minimum offerte de manière évidente tant que la société n'est pas en mesure d'offrir une activité rémunérée à chacun. Ce "provisoire" risque de durer longtemps, mais peu importe. Intellectuellement, il est important de conserver l'idée que l'objectif à atteindre reste le droit à l'activité pour chacun. On peut enfin élargir l'idée du revenu social à d'autres formules, qui le sortiraient de la notion d'assistance. Par exemple supposons que tous les jeunes de 18 à 25 ans reçoivent un genre de revenu social "étudiant" correspondant à un demi-SMIC et une aide facilitant leur embauche à mi-temps. C'est un genre d'allocation universelle "conditionnelle" (liée à la condition de l'âge et au fait de suivre une formation) mais en même temps elle est "inconditionnelle" : peuvent en bénéficier tous les jeunes sans exception. Supposons que tout citoyen de 60 ans, même s'il n'a pas cotisé quarante ans (je pense en particulier aux femmes veuves ou divorcées qui ont interrompu leurs versements à un moment ou un autre de leur vie), reçoive une "allocation universelle", complétant ses autres revenus à hauteur du SMIC : on est encore une fois dans un revenu conditionnel, non ségrégatif, et dont la justification est évidente.

Supposons que tout citoyen salarié ait la possibilité de s'évader un an tous les dix ans, pour des occupations diverses, et reçoive une "allocation universelle" lui permettant de financer (au moins en partie) le temps libéré. Par exemple pour se recycler, par exemple pour une activité civique, par exemple pour faire du bénévolat dans une association, par exemple pour rien, pour le plaisir.

Dans les trois cas, les conditions sont objectives (il faut avoir entre 18 et 25 ans, ou plus de 60 ans ou avoir travaillé dix ans, etc.). On évite donc le côté arbitraire, caritatif. Tout le monde en profite à un moment ou un autre de sa vie, cela paraît plus juste ; tout le monde en comprend la justification sociale, c'est non controversé ; et dans les trois cas c'est très "partageur" d'emplois. Ne faudrait-il pas alors aborder le débat sur le revenu social par cette approche pragmatique et différenciée, plutôt que par un discours trop théorique ?

## Question 2

### *Le travail est-il une valeur en voie de disparition ?*

L'impossibilité de proposer "du travail" à chacun amène de nombreux auteurs à s'interroger sur l'importance qu'il faut attribuer au travail en tant que "valeur" sociale. Certains remettent en cause l'idée selon laquelle la reconnaissance d'un individu passe par le travail. Faut-il considérer, comme Dominique Méda, que le travail soit "une valeur en voie de disparition" ?

## Éléments de réponse, ouverture au débat

Non : la mutation du travail à laquelle nous assistons ne nous conduit pas à la disparition de la valeur travail mais au contraire à sa réinvention. Pour parler du travail, nous devons prendre garde aux multiples définitions du mot travail qui sont parfois la source, voire la seule cause, d'interminables débats. Le mot travail est très ambivalent : en ancien français il est parfois associé à la fois à la souffrance (tripalium, torture, etc.), mais tout au long du Moyen Âge il a signifié également voyager (d'où *travel* en anglais, qui est de la même famille). Il désigne à la fois l'action (le fait de faire, souvent lié à l'effort, à la peine) et le résultat de l'action (souvent lié au bénéfice matériel ou psychologique qu'on en tire). Il est négatif quand on parle de "labeur" et positif quand on parle "d'ouvrage". Beaucoup de ceux qui rejettent la notion de travail valorisent la notion "d'activités" exercées dans un cadre associatif, qui peuvent être associées à une "indemnité" : je me demande dans ce cas quelle est la

différence entre les deux. Elle s'explique plus par une attitude de rejet psychologique de l'univers de l'entreprise que par une différence conceptuelle. On peut donner au travail une définition très large, comme le fait Alain Supiot : "le premier sens du mot travail désigne ce qu'endure la femme dans l'enfantement."

On peut, pour être opérationnel, se contenter d'une définition économique simple telle que celle-ci : "Le travail désigne toute dépense volontaire d'énergie, effectuée avec des outils, dans le but de produire une valeur ajoutée."

Plus que jamais, il apparaît que le travail constitue une caractéristique essentielle de l'homme, présentant un caractère anthropologique et conditionnant l'expression de l'identité humaine. L'homme est un animal qui a inventé le travail et qui par ce mode opératoire est devenu moins dépendant de la Nature. Par rapport à l'animal qui se contente de cueillette, puisant dans un stock naturel limité, entièrement dépendant du climat, des saisons, de la prodigalité des arbres, de la générosité ou de la sécheresse de la "Terre-Mère" qu'il tète et qu'il grignote, l'homme a créé sa différence en inventant des outils qui l'ont fait passer du stade des cueilleurs à celui des producteurs, du stade des dépendants à celui des "travaillants". Quand on retrouve des silex taillés constituant des outils, près d'un tas d'ossements, on dit "tiens, voilà un homme". L'homme est un animal qui travaille.

Il en est de même dans l'histoire individuelle. L'histoire de l'homme est un cheminement de chacun sur l'axe qui va de la dépendance à l'autonomie.

Depuis la dépendance biologique absolue du fœtus, rompue par la rupture du cordon ombilical, puis la dépendance alimentaire du sein jusqu'au sevrage, puis la dépendance alimentaire, éducative, sociale, jusqu'au départ du foyer parental où l'on devient autonome parce que l'on travaille.

Dans le cheminement de sortie de la dépendance affective, si difficile, si long, au point que peu de gens y arrivent totalement, le fait de sortir ou non de la dépendance matérielle joue incontestablement un rôle d'appui ou de frein. La sortie de la dépendance matérielle, c'est-à-dire le moment où je produis la contrepartie de ma consommation, constitue un seuil symbolique déterminant. La société sans emploi détermine pour les jeunes une période floue qui peut être longue où l'on ne sait pas exactement si elle traduit une grande autonomie de chacun, suffisamment "libres" pour vivre sous le même toit sans se gêner, ou une grande difficulté à sortir de la dépendance où l'on se dit : "pourquoi aller au froid dehors alors que dedans il fait chaud". Comment des parents pourraient-ils pousser des enfants hors du nid, ou bien comment les enfants pourraient-ils se jeter eux-mêmes à l'eau les yeux fermés, dans l'univers vide du chômage dont l'issue est un destin de "sans domicile fixe"?

*Le maintien prolongé de l'état de dépendance matérielle peut entraîner une véritable culture de la dépendance, qui s'inscrit dans les neurones individuels, ou bien à l'inverse, par reflet, une culture de la rébellion.*

Culture de la dépendance, qui entraîne des stratégies de calcul, d'exploitation systématique des sources d'allocations publiques ou privées, civilisation de la débrouille administrative où l'on organise sa vie en système de navigation inter-allocation. Inversement, pour retrouver une identité, culture de la rébellion, manifestation *urbi et orbi* de contre-dépendance, où je casse pour casser, où je brûle des voitures pour rire, où je détruis la mauvaise société pour m'affirmer.

Enfin, le travail est le constituant de l'échange social. Beaucoup de personnes ont mal compris Dominique Méda. Elle n'a jamais dit que le travail était "une valeur en voie de disparition" (bien que cette phrase soit le sous-titre de son livre), mais exactement l'inverse. Elle se plaint que le travail soit exagérément surévalué, elle critique "la centralité excessive du travail", qui "justifie une politique du travail à tout prix, même s'il est sans intérêt, même mal payé, même ne servant à rien". "Aucun analyste sérieux ne se risque à soutenir qu'il n'y aura plus de travail", soutient-elle, mais elle défend ardemment l'idée selon laquelle "il n'y a pas que le travail dans la vie". Qui ne serait d'accord ! Toute l'analyse de Dominique Méda consiste à dire que le travail n'est pas la seule forme de lien social. C'est pourquoi elle plaide pour un partage du travail qui permettra à chacun de consacrer plus de temps "à soi, aux autres, et à une activité politique". Le point sur lequel elle n'insiste pas suffisamment, selon moi, c'est le fait que le travail conditionne l'insertion sociale. Proposer à un exclu de faire du bénévolat dans une association, c'est sympathique et il faut le faire, mais il restera toujours un exclu. Une personne n'ayant pas de travail et vivant de revenus distributifs peut-elle avoir une vie sociale épanouie ? Personnellement, je réponds non, je pense que ce serait un lien social appauvri. La participation à la production économique ne constitue pas en soi un lien social exclusif ou suffisant, mais constitue une condition d'accès aux autres formes de lien social. Parce que je pense que, de la même manière que pour la relation au père et à la mère, la relation sociale a une double composante, affective et matérielle, échange de ma production et échange d'amour ou de violence. Si je suis dépendant matériellement de l'autre, ma relation affective sera faussée.

Or, je serai dépendant matériellement de la société dans son ensemble, si je ne produis pas, à la fois parce que la société est un genre de vaste coopérative de production où il y a des choses à faire (qui va débarrasser la table ?) et d'autre part parce que je dois assurer la contre-valeur de ma consommation (sinon d'où vient-elle, qui me la donne ?). Cette dépendance matérielle va me gêner pour exprimer de l'amour (par le don ou la solidarité) et peut se transformer en violence. Inversement, celui qui me nourrit va avoir du mal à m'exprimer de l'amour (ce sera plutôt de la commisération) et aura tendance à exprimer de la violence à mon égard, parfois non visible, se traduisant en ségrégation douce.

En résumé, il est légitime de dire que le travail ne remplit pas à lui seul l'espace du social, il est légitime de reconnaître qu'il existe un territoire non économique source de lien social. Il est souhaitable de développer toutes les formes d'activité parallèles et complémentaires du travail, toutes les formes de bénévolat, qui constituent des modalités de lien social. Mais il est nécessaire de réaffirmer que le travail (la participation à la production collective) est la condition non suffisante, mais nécessaire, pour avoir accès au social.

## Question 3

### *Si le travail ne disparaît pas, dans quelles directions va-t-il évoluer ? Va-t-on assister à la fin du salariat ?*

## Éléments de réponse, ouverture au débat

Il est certain que la conception et l'organisation du travail salarié dans l'entreprise vont connaître des mutations profondes qui sont déjà visibles. Deux points méritent d'être évoqués : pour ceux qui continuent à exercer leur activité sous la forme du salariat, un bouleversement dans les formes et dans les rythmes ; d'autre part, le développement, à côté du salariat traditionnel, d'autres modalités de travail plus autonomes.

Le bouleversement des rythmes, du point de vue de l'entreprise, s'appelle flexibilité interne, souplesse, annualisation. Elle est devenue une préoccupation générale. Les contraintes de la compétitivité ont d'abord conduit à gérer les stocks de manière flexible. On fonctionne en "flux tendus", entre autres pour éviter la charge financière que représente un stock qui dort et également pour personnaliser les produits et les adapter à la demande. Par voie de conséquence, le travail a tendance lui aussi à s'organiser en flux tendus. On s'efforce d'adapter le salarié aux rythmes de l'entreprise déterminés par son marché.

D'où le développement de nouvelles modalités : soit des contrats saisonniers à durée déterminée, soit des formes de travail intermittent, soit principalement la mise en place de l'annualisation (cette technique consiste à comptabiliser le temps de travail sur l'année et à moduler la durée du travail en fonction des circonstances et des saisons). Les exemples sont nombreux dans tous les secteurs. On ne travaille plus tous ensemble mais à des rythmes différents, suivant le service, le secteur de fabrication, le métier. D'autre part, pour mieux utiliser les équipements, les entreprises développent le travail en équipes. L'entreprise travaille en continu, les hommes travaillent à tour de rôle. Enfin, elles ont tendance à encourager le temps partiel pour gérer des sureffectifs fréquents ou rajeunir la pyramide des âges. La plupart des grandes entreprises ont déjà mis au point une batterie de formules de "temps choisi" et des consultants se sont spécialisés dans la recherche d'une adaptation entre la demande des entreprises et les désirs des salariés. En résumé, tout bouge : le volume du travail, ses rythmes, les horaires.

Du point de vue du salarié, le développement de la flexibilité peut se traduire par un développement de la précarité, le salarié à temps plein n'est plus tout à fait sûr de son plein temps ; le travailleur intermittent se sent en insécurité ; il s'installe dans la précarité, il se sent "ballotté", naviguant dans l'incertitude, d'un emploi à un autre : c'est la "galère". Pour que cette évolution devienne positive pour le salarié, il faut impérativement explorer des voies nouvelles. D'une part, la formule du type Groupement d'Employeurs, qui devrait être repensée et développée. Elle pourrait permettre d'apporter au salarié la sécurité, de le faire bénéficier d'un contrat à durée indéterminée, même si son mode d'activité est intermittent, partagé entre plusieurs entreprises. D'autre part, celle du "contrat d'activité" décrit dans le rapport Boissonnat qui consisterait à garantir un statut stable, tout en permettant de faire alterner des phases de travail dans une entreprise, d'activité dans une association, et de formation. Bien entendu, cette nouvelle manière de travailler peut devenir positive lorsqu'elle rencontre le désir des salariés de travailler moins et à leur rythme, lorsqu'elle est choisie, lorsqu'elle devient une manière d'autogérer son temps de travail sur sa vie, et odieuse quand elle est imposée.

Le statut des cadres lui-même va évoluer. Nous allons vers des structures où il y aura moins de cadres, plus de coopération, plus de transversalité. L'écart va se creuser entre les fonctions qui demandent plus de responsabilité, une compétence à globaliser, à synthétiser, à effectuer des liaisons au sein de nouveaux collectifs intelligents. Et celles où le cadre, pour ne pas être exploité par les temps excessifs et irréguliers, demande à être payé au temps passé. (Un récent sondage, chez Thomson, a montré que 53 % des cadres souhaitaient revenir à la pointeuse...) À l'inverse, pour ceux dont le niveau s'élève, on passe de la notion de métier à celle de compétence, c'est-à-dire d'un savoir spécifique à une aptitude à conceptualiser. La notion de responsabilité s'élève. Le salaire tend à s'associer à la réalisation d'objectifs.

À côté du travail salarié, de nouvelles formes de relation à l'entreprise vont se développer. Les entreprises ont tendance à externaliser tout ce qui n'est pas dans leur vocation principale, pour se concentrer sur leur métier. Le travail se parcellise en de multiples projets, note Denis Ettighoffer, (il se fractionne en de multiples tâches partagées avec de plus en plus de gens, parfois éloignés géographiquement). Les formes d'organisation pyramidales, héritées de l'époque taylorienne sont remplacées par des structures polycellulaires constituées d'équipes qui travaillent par objectifs, en réseau. C'est ce que l'on appelle les "équipes projets" qui font penser à l'équipe de production d'un film de long métrage : des centaines de personnes de tous métiers, rassemblées pour quelques mois sur un projet. Quand le film est diffusé, il ne reste plus rien de l'équipe, tout le monde s'est dispersé. De ce fait, les emplois à durée déterminée se développent au détriment des emplois stables : en 1993, plus de 70 % des recrutements se sont effectués sur des contrats à durée déterminée. En fait, on passe de la notion de *statut* (le sala-

rié, le cadre, dans un emploi à vie), à celle de *fonction* (une tâche à effectuer, par définition à durée limitée). Faut-il encore parler d'entreprises ou de réseaux productifs ? En effet, ce que l'on voit apparaître, ce sont plutôt des ensembles, des systèmes de production, d'échanges, de troc, organisés en centres de profit le long de la chaîne de la valeur ajoutée. L'entreprise devient un holding de sous-traitants, un fédérateur, un catalyseur, un élément d'un réseau.

Trois notions pourraient qualifier le travailleur du futur : une personne autonome, un polyactif, un *networker*.

La notion d'*autonomie* se relie à la nouvelle organisation de l'entreprise. On est moins un salarié travaillant dans un bureau qu'un nomade effectuant une mission. Le nouveau travailleur, surtout pour les cadres, aura tendance à se situer moins dans une logique de recherche d'emplois que dans une logique d'offre de service. En France, les travailleurs indépendants sont majoritaires dans le secteur des services ; ils représentent 14 % de la population active et ce taux a tendance à croître. En Angleterre, les professions indépendantes sont passées de 1,7 million en 1973 à 3 millions en 1990. De plus en plus, les entreprises développent l'essaimage, consistant à orienter les salariés vers des petites entreprises sous-traitantes ou bien les incitent à devenir sous-traitants en créant leur entreprise. Beaucoup voient cette tendance conduire à "la fin du salariat". Le salariat s'élargit à des activités qui se situent à la frontière de l'exercice libéral, et en parallèle le statut de travailleur indépendant, travaillant souvent en "entreprise *unipersonnelle* à responsabilité limitée (EURL)" se développe.

La notion de *polyactivité* est le corollaire de cette nouvelle organisation. Puisque l'entreprise ne garantit plus le plein temps, le salarié partage sa compétence avec d'autres, souvent avec son accord et son appui. Le travailleur déploie ses compétences sur plusieurs lieux. Pour la grande entreprise, c'est un moyen de réduire sa masse salariale sans licencier : on délègue ou on prête du personnel compétent. Pour la P.M.E., c'est une manière de se procurer un bon niveau de compétence sans devoir embaucher à plein temps. Citroën à Rennes, depuis 1986, Renault, EDF, Thomson, Rhône-Poulenc ont mis en place des programmes de temps partagé pour développer l'emploi local. Aux USA, 7 millions de personnes (soit 6 % de la population active) mènent une double vie, voire un triple emploi. En matière de polyactivité, il ne faut pas oublier l'intérim qui est limité en France par diverses dispositions réglementaires mais qui connaît un renouveau, à tous les niveaux de qualification.

Le terme de *networker*, désigne les nouveaux nomades électroniques qui préfigurent peut-être le travailleur du futur. Il n'est plus nécessaire d'être dans les mêmes locaux puisque l'on utilise le "bureau virtuel". En 1992, 3 millions de personnes communiquaient à distance avec leur entreprise, ils sont 8 millions cette année. Aux U.S.A., 11 millions de personnes échangent chaque jour 16 millions de messages électroniques avec ou entre les 2 000 premières entreprises. La visioconférence se développe à grands pas en même temps que son prix baisse : le coût horaire entre la Grande-Bretagne et les États-Unis est tombé de 1 000 à 100 livres (bientôt elle sera accessible par Internet au prix d'une communication locale).

## Question 4

### *Peut-on envisager de retrouver un jour le plein emploi ou la pleine activité ?*

## Eléments de réponse, ouverture au débat

Chacun commence à être convaincu du fait que le volume du travail dans le secteur productif va décroître en même temps que les richesses augmentent. Même si la croissance se maintient, même si la tendance séculaire à la réduction du temps de travail se prolonge, il apparaît de plus en plus évident qu'il faut élargir le champ offert aux énergies, c'est-à-dire qu'il faut créer de nouvelles formes d'activités. On voit ainsi soutenir de plus en plus souvent l'idée suivante : puisqu'il n'y a plus assez d'emplois dans le secteur productif, créons à côté un troisième secteur. On l'appelle troisième par rapport au secteur public et au secteur privé. C'est celui qui s'exerce dans le cadre d'entreprises qui n'ont pas de but lucratif mais un but social : améliorer la qualité de la vie, créer un espace de lien social, proposer des formes nouvelles d'activités ou de nouvelles formes d'emploi.

Il faut dissiper à ce sujet une ambiguïté. La version que nous jugeons négative de cette position consiste à dire : après tout, pourquoi nous battre pour avoir un emploi (dans le secteur productif) puisqu'il n'y en a pas assez. Créons un nouveau concept, différent du travail et de l'emploi : l'activité. On oppose ainsi travail et emploi d'une part (notions supposées réservées au secteur productif) à une notion vague et floue d'activité. Bien entendu, il faut créer un secteur d'activités d'utilité collective et sociale. Mais ce secteur a pour vocation de proposer lui aussi des emplois, liés à un travail. De vrais emplois, liés à un vrai statut, un vrai salaire, dans de vraies entreprises. Il n'y a pas l'emploi et le travail valorisé d'une part et un sous-emploi, un sous-travail, un sous-statut d'autre part. Il y a lieu tout simplement d'affirmer à haute voix le droit à l'emploi pour tous, c'est-à-dire le droit pour chacun de travailler soit dans le secteur productif soit dans le troisième secteur. Il ne s'agit pas d'abandonner les activités productives à une catégorie de citoyens et de réserver à d'autres un secteur particulier qui deviendrait vite un ghetto dévalorisé et ségrégatif, mais de faciliter des alternances entre les deux pour chaque personne, sous des formes variées.

Nos descendants trouveront sans doute étrange notre société qui ne garantissait pas l'emploi, comme nous trouvons étrange celle de nos parents qui ne garantissait pas la santé ou celle de nos grands-parents qui ne garantissait pas l'éducation. Le "droit à l'emploi pour tous ceux qui le souhaitent" sera probablement inscrit au programme de tous les partis politiques et trouvera peu à peu sa concrétisation. Si l'on fait un peu de prospective crédible, on peut considérer que nous

travaillerons bientôt tous “à mi-temps sur la vie”, suivant des rythmes nouveaux. Par exemple, entre 20 ans et 25 ans, une phase d'études à mi-temps et de travail à mi-temps et pour quitter la vie professionnelle, une phase également conçue sur le rythme du mi-temps ; la pleine activité sera certainement établie autour de la référence aux 32 heures, avec des temps de récupération disséminés sur l'année ; tous les dix ans, nous aurons pris l'habitude de nous évader un an, soit pour la formation, soit pour la famille, soit pour faire du bénévolat, soit pour écrire des poèmes.

Notre temps s'organisera autour du slogan : “vivre à trois temps”. Vivre à trois temps, c'est pouvoir participer librement, à son rythme et à sa convenance, à trois univers complémentaires. D'une part à la sphère productive de l'économie marchande, celle qui produit la richesse monétaire, engendre l'innovation technologique, structure les modes de vie (nous y participerons tous mais moins longtemps). D'autre part, nous aurons la possibilité de participer à la sphère de la production sociale, celle des activités d'utilité collective, dans une association. Nous aurons donc deux emplois dans deux entreprises différentes, soit en même temps, soit à des rythmes décalés. Enfin s'ouvrira un temps de plus en plus large pour la troisième sphère, celle du temps individuel, qui pourra être consacrée à de multiples activités, depuis l'autoproduction ayant une valeur économique jusqu'aux activités créatives, ludiques, sportives, culturelles, politiques, etc.

## Références bibliographiques


• AZNAR Guy, CAILLÉ Alain, LAVILLE Jean-Louis, ROBIN Jacques, SUE Roger, *Vers une économie plurielle*, Syros, 1997.

• BOISSONNAT Jean, *Le Travail dans vingt ans*, Odile Jacob, 1995.

• *Construire le travail de demain*, C.J.D, Éditions d'Organisation, 1995.

• CLERC Denis. “L'activité, fille indigne du plein emploi”, *Alternatives économiques*, 1997.

• DENT Harry, *Job Choc*, Éditions First, 1994.

• GORZ André, *Métamorphoses du Travail*, Galilée, 1988.

• JACOB Annie, *Le travail, reflet des cultures*, PUF, 1994.

• MÉDA Dominique, *Le Travail, une valeur en voie de disparition*, Aubier, 1995.

• RIFKIN Jeremy, *La fin du Travail*, La Découverte, 1996.

• RIGAUDIAT Jacques, *Réduire le temps de travail*, Syros, 1993.

• ROBIN Jacques, *Quand le travail quitte la société industrielle*, Transversales.

• ROUSTANG Guy, LAVILLE Jean-Louis, EME Bernard, MOTHÉ Daniel, PERRET Bernard, *Vers un nouveau contrat social*, Desclée de Brouwer, 1996.

• SUPIOT Alain, *Critique du droit du travail*, PUF, 1994.

• *Le Travail au XXI*[e] *siècle*, ouvrage collectif, Dunod, 1995. ■

# L'Europe et l'emploi après Amsterdam

*Deuxième partie*

par Pierre Maillet (43)

Assouplissement et aménagement du marché du travail, stratégie macroéconomique, transformations de caractère sociétal, telles sont les trois grandes pistes à explorer simultanément pour améliorer le niveau de l'emploi ; elles ont été décrites dans la première partie de cet article (n° 530, décembre 1997).
Les responsables diffèrent d'opinion sur l'importance et l'urgence relatives à accorder aux trois démarches. Les oppositions s'observent dans chaque pays, entre formations politiques, entre courants idéologiques, entre les experts eux-mêmes, mais elles s'observent aussi entre les divers pays européens qui sont en fait tous engagés sur les trois pistes précédentes, mais avec des intensités nettement différentes. Se posent alors pour l'Union européenne les deux questions classiques : jusqu'à quel degré faut-il – ou peut-on – laisser se pratiquer une variété de comportements et de politiques entre pays, y a-t-il une place pour une action spécifique de l'Union venant renforcer ou compléter l'effet des actions nationales ?
La réponse est *a priori* nettement différente selon la piste.

**L'organisation des marchés du travail est fortement diversifiée selon les pays :** elle y reflète le legs d'une assez longue histoire et les lignes de force de la culture nationale ; ceci se manifeste dans les cultures d'entreprise, dans le fonctionnement des relations entre les partenaires sociaux (et dans l'organisation même de ceux-ci), dans le dialogue entre ceux-ci et l'État, dans la mise en œuvre de l'État-providence, la liste pourrait être allongée [1]. Il en résulte que c'est essentiellement par des décisions de caractère national adaptées aux caractéristiques de la population et, grâce à cela, acceptables par celle-ci, qu'on peut cheminer un peu loin sur la première piste. Nous sommes là dans un cas type d'application de la subsidiarité telle qu'elle est requise par l'article 3 B du traité de Maastricht. Mais il faut vérifier, au niveau communautaire, que ces décisions nationales ne viennent pas perturber et fausser le jeu du grand marché, on va y revenir.

Il en va autrement pour la seconde piste. Du fait notamment de l'achèvement du marché intérieur, **les économies des divers pays membres** sont devenues **de plus en plus interdépendantes** et sensibles chacune aux politiques économiques menées par les partenaires. En même temps, des mesures prises dans un pays, par exemple pour stimuler l'activité économique, peuvent, pour un pays ouvert, perdre une partie de leur efficacité interne escomptée. Ce n'est alors que par une *stratégie concertée et coopérative* qu'on peut obtenir les résultats espérés des politiques économiques. Celle-ci doit être définie de façon communautaire, même si, du fait des disparités de structure et de situations conjoncturelles, le choix des instruments et leur ampleur même doivent souvent différer d'un pays à l'autre.

Enfin, pour la troisième piste, la réponse est inévitablement plus nuancée. L'objectif de la construction européenne est fondamentalement politique : donner au continent les moyens de définir et de réaliser le style de société répondant le mieux à ses valeurs fondamentales, lui permettre de jouer un rôle de premier plan dans les affaires mondiales, au service de la paix et du développement de la planète. Dans cette vision, **les adaptations sociétales devraient être l'œuvre, non seulement simultanée, mais conjointe des États membres et des institutions communautaires** : réfléchir en commun sur les évolutions souhaitables, lancer en commun des projets qui ne peuvent être menés à bien qu'à plusieurs (on en trouve de nombreux exemples dans le domaine de l'environnement) ou font jouer des synergies (on peut penser à certaines orientations de la recherche), mais à l'in-

verse laisser à chaque pays, en fonction de ses spécificités économiques, sociologiques et culturelles, le soin de s'engager plus ou moins vite dans certaines directions (par exemple sur la réduction du temps de travail ou la répartition des revenus). On se trouve ici dans un cas type où la subsidiarité se traduit par la concomitance de responsabilités aux divers niveaux décisionnels, dont il faut assurer la cohérence.

On va d'abord préciser le rôle possible de l'Europe, puis apprécier la portée des avancées réalisées en 1997 et prévues pour 1998.

## I – QUEL RÔLE POSSIBLE POUR L'EUROPE ?

Le rôle possible de l'Europe peut être précisé sous quatre aspects principaux : l'autonomie surveillée d'organisation des marchés nationaux du travail, la complémentarité des politiques de structure, la coordination des politiques macroéconomiques, la stratégie extérieure de l'Union.

### 1 - Une autonomie d'organisation des marchés nationaux du travail ample, mais surveillée

Il a toujours été admis, tant par le traité de Rome lui-même que par la pratique communautaire, qu'il s'agissait là d'un marché ayant une certaine singularité parce que l'élément concerné, le travail, a une profonde spécificité et bénéficie de ce fait d'une politique propre, la politique sociale. L'article 118, qui fait partie du titre VIII, Politique sociale, dit que "la Commission a pour mission de promouvoir une collaboration étroite entre les États membres dans le domaine social". L'article 117 parle "du rapprochement des dispositions législatives, réglementaires et administratives", l'article 118 B dit que "la Commission s'efforce de développer le dialogue entre partenaires sociaux au niveau européen, pouvant déboucher, si ces derniers l'estiment souhaitable, sur des relations conventionnelles". Tous ces textes laissent une assez large autonomie aux actions nationales. (Il en va de même pour l'article 100, concernant l'harmonisation des législations ou réglementations.)

De même, dans la pratique, on a toujours admis que chaque État avait le droit d'intervenir dans la détermination des salaires, que ce soit par la fixation d'un salaire minimum et de règles pour la croissance de celui-ci ou, en sens inverse, par la suggestion de plafonds de hausse à ne pas dépasser lors des négociations entre partenaires sociaux et fixés par référence à la hausse possible de la productivité, de façon à assurer la compatibilité avec l'objectif macroéconomique de stabilité du niveau général des prix. Le marché du travail est trop le reflet d'un certain type de société pour qu'on ne doive pas laisser à chaque État membre une très large autonomie pour son organisation.

Toutefois, il faut veiller à ce que l'organisation *des* marchés du travail ne soit pas en contradiction avec l'objectif *du* marché unique ; il faut donc surveiller au niveau communautaire les décisions prises dans chaque pays qui sont susceptibles d'influencer le marché du travail. Si celles-ci découlent d'une volonté de modifier le fonctionnement de la société, elles peuvent *a priori* être considérées comme légitimes : ce sera le cas de ce qui touche l'État-providence ; si par contre elles sont l'expression d'une volonté de modifier les conditions de concurrence avec les partenaires, elles sont *a priori* à surveiller (par analogie avec le principe de l'article 92 de la surveillance des aides d'État) : ce pourrait par exemple être le cas d'une modification de conditions ayant une influence sur la localisation des entreprises (stimulation à des délocalisations compétitives). Mais, comme pour l'article 92 relatif aux aides de l'État, surveillance ne veut pas dire interdiction.

En résumé, la règle doit être : *autonomie de principe des États dans l'organisation de leur marché du travail, mais autonomie surveillée* ; il n'y a guère de place pour de strictes décisions à appliquer uniformément dans tous les pays et plus l'Union s'élargit, plus grandit l'aspiration au respect de la diversité pour un ensemble de règles qui touchent profondément l'individu sur des points aussi sensibles que les conditions d'embauche et de licenciement ou les modalités de négociation des rémunérations salariales. Toutefois la Communauté peut jouer un rôle de tout premier plan dans *l'information et la stimulation d'initiatives* et peut ainsi proposer aux Quinze d'adopter des résolutions menant dans les divers pays à des actions d'esprit comparable, mais dont les modalités peuvent être diversifiées pour tenir compte des habitudes et des cultures nationales.

La forte diversité des marchés nationaux du travail est ainsi unanimement reconnue, la nécessité, voulue par les populations, de la respecter, est largement acceptée d'où à plusieurs reprises l'affirmation par le Conseil que la lutte contre le chômage relève prioritairement des responsabilités nationales[2].

### 2 - Marché intérieur et complémentarité organisée des politiques de structure

Si l'influence sur le volume global de l'emploi en Europe de l'achèvement du marché intérieur prête à controverse (les estimations de la Commission dans le rapport Cecchini ayant généralement paru excessives), par contre son impact possible sur un bon emploi (au sens d'un emploi efficace) paraît certain, par une stimulation à une bonne orientation des productions sous l'angle des localisations et d'un renforcement des spécialisations dans les domaines où l'Europe a des avantages comparatifs (notamment les techniques avancées) ; par contre, dans la mesure où, renforçant la concurrence, il pousse aux investissements de productivité plus encore qu'à ceux de capacité, son impact à court terme n'est pas évidemment favorable ; toutefois, à moyen terme, le solde à escompter est certainement positif. D'où l'utilité de continuer à se consacrer activement à son achèvement, pour que les adaptations des économies nationales se fassent dans un sens qui prépare correctement le futur ; cela implique notamment la poursuite du rapprochement des fiscalités (et tout particulièrement la fiscalité sur les revenus des capitaux) ainsi que la mise en œuvre de la politique de concurrence au service d'une véritable stratégie de développement à moyen ou long terme d'une Union toujours plus fortement immergée dans le contexte mondial.

De plus, dans tous les pays, de nombreuses actions ponctuelles en faveur de l'emploi visent à agir par le biais d'une modification des structures de production, sous les aspects aussi bien sectoriels que techniques.

De son côté, la Communauté met en œuvre (ou a vocation à mettre en œuvre) plusieurs politiques qui ont une influence (directe et voulue ou plus indirecte) sur les structures de production de l'économie européenne. Mentionnons notamment les politiques relatives à l'industrie, à l'énergie, à la recherche et au développement technologique, à la concurrence (art. 85 à 94), à la cohésion économique et sociale (fonds structurels), à l'environnement, ainsi que les réseaux transeuropéens, la politique de transport, la politique agricole, enfin la politique commerciale commune.

Dans de multiples domaines (à l'exception en principe de la politique commerciale extérieure), la subsidiarité ne se traduit donc pas par du tout ou rien, mais donne lieu à la coexistence d'actions nationales et d'actions communautaires : cela vaut en fait pour les principales politiques à impact structurel. Certes, l'importance relative du national et du communautaire peut différer d'un domaine à l'autre, et également d'un pays à l'autre, en fonction des réalités et des conceptions économiques, mais entre les diverses politiques nationales et entre celles-ci et les politiques communautaires, il faut *veiller à éviter les incompatibilités et à assurer les synergies*[3].

Le souci d'éviter les incompatibilités apparaît en deux endroits principaux du traité : à l'article 92 (compatibilité des subventions à base de ressources d'État avec le bon fonctionnement du marché) et à l'article 100, qui concerne les réglementations édictées de façon autonome par les États membres. L'exploitation de synergies peut être visée par la recherche d'une double cohérence, d'une part au sein de chaque domaine entre les politiques nationale et communautaire, d'autre part entre les politiques menées dans les divers domaines. Ces deux aspects sont évoqués dans le traité : ainsi, par exemple, pour le premier (art. 130 H) "La Communauté et les États membres coordonnent leur action en matière de recherche et de développement technologique, afin d'assurer la cohérence réciproque des politiques nationales et de la politique communautaire"; pour le second (art. 130 R) "Les exigences en matière de protection de l'environnement doivent être intégrées dans la définition et la mise en œuvre des autres politiques de la Communauté".

Mais ces stipulations restent générales et aucun mécanisme n'est prévu pour organiser cette cohérence.

Cela tient à ce que, si le souci d'une suffisante cohérence entre les actions à impact structurel se manifeste depuis le début du fonctionnement de la CECA (Charbon-acier), c'est-à-dire depuis 1951, il se heurte à des divergences de vues. Tout d'abord, il y a l'opposition entre ceux qui regardent avec une extrême méfiance toute intervention publique à caractère structurel[4] et ceux qui sont plus interventionnistes[5]. Il y a ensuite la difficulté de définir, dans une Europe largement ouverte sur l'extérieur, une stratégie structurelle en l'absence d'une politique étrangère. Enfin se manifeste une forte réticence à un financement communautaire de la part des pays contributeurs nets au budget de l'Union : cela explique la modicité du programme européen de recherche (quelques pour cents de l'effort global du continent) et surtout l'incapacité où s'est trouvée la Communauté (le Conseil des Ministres) de mettre en œuvre le programme de grands travaux concernant les réseaux européens, dont le principe avait cependant été accepté à plusieurs reprises par le Conseil européen (qui n'est pas l'institution décisionnelle en la matière).

De plus dans le traité de Maastricht, cependant rédigé à une période de fort chômage, nulle part n'apparaissait explicitement l'objectif de plus d'emploi et d'un meilleur emploi. On a donc depuis quelques années amplement débattu l'idée d'ajouter dans la pratique une considération supplémentaire relative à l'emploi. Ceci paraissait d'autant plus urgent que la persistance du chômage (même s'il y a des fluctuations annuelles) pourrait conduire la plupart des gouvernements à intervenir de plus en plus, accroissant le risque d'incohérences, d'incompatibilités, de contradictions avec l'esprit de l'économie de marché, base du traité. Dans le même temps, les interventions de la Commission, comme gardienne du traité, sur la base du titre V, chapitre premier (les règles de concurrence), seront de moins en moins acceptées par les populations si elles ne sont pas clairement expliquées et justifiées par les responsables, en montrant qu'elles sont bien conformes à l'objectif prioritaire pour ces dernières, l'amélioration de l'emploi.

## *3 - Une coordination poussée des politiques macroéconomiques*

La politique macroéconomique utilise deux instruments essentiels, la politique monétaire (sous ses aspects interne et externe) et la politique budgétaire (volume, structure, ampleur du déficit des budgets publics). Aussi bien pour un bon fonctionnement du marché intérieur que du fait des interdépendances croissantes entre les économies des pays membres, il est de moins en moins possible de laisser chaque État européen définir à sa guise sa politique macroéconomique.

Le marché unique, dont la raison d'être principale est de favoriser la spécialisation la plus efficace des divers pays ou régions et l'exploitation complète des économies de dimension, ne joue pleinement ce rôle que si les opérateurs disposent d'informations comparables et d'égale qualité sur les conditions de production et sur la demande des diverses régions de l'Europe ; à côté d'un gros effort d'harmonisation statistique, cela suppose une très forte stabilité des taux de change, d'où la marche actuelle vers une monnaie unique, l'euro, et une politique monétaire unique, venant donc remplacer des politiques monétaires plus ou moins coordonnées.

Mais l'intensification des interdépendances entre économies nationales exige qu'on aille plus loin, pour deux raisons. Tout d'abord, on a toujours reconnu que plus les relations commerciales sont intenses, plus l'effet national d'une stratégie budgétaire nationale dépend de ce que font les voisins, et réciproquement, plus chacun est influencé par ce que font les autres : premier argument pour organiser au minimum une confrontation des projets, mieux une coordination.

D'autre part, les pays qui vont participer à l'union monétaire seront privés de l'instrument monétaire pour réguler leur économie. Les ajustements macroéconomiques face à des chocs, extérieurs ou intérieurs, ne pourront se faire que, soit par une modulation des budgets, soit par un impact sur le volume de l'emploi ; en cette période de chômage, les pays chercheront souvent à utiliser l'ins-

trument budgétaire, d'où une raison supplémentaire pour en assurer la cohérence par une certaine coordination.

Conscient de ces perspectives, le traité de Maastricht, prolongeant d'ailleurs le traité de Rome, a prévu que (article 103.1) " Les États membres considèrent leurs politiques économiques comme une question d'intérêt commun et les coordonnent au sein du Conseil ", la procédure prévue comprenant, sur base d'une recommandation de la Commission, l'adoption par le Conseil européen des grandes orientations des politiques économiques des États membres et de la Communauté, puis des interventions plus détaillées du Conseil.

Mais ceci ne concerne que la politique économique, soigneusement distinguée de la politique monétaire. Reste alors à assurer la synergie des deux. Pour cela deux schémas alternatifs profondément différents S1 et S2 sont envisageables. En négligeant les nuances, on peut les résumer ainsi :

| | DOSAGE DES OBJECTIFS | | DOSAGE DES INSTRUMENTS | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **S1** | un objectif primordial fixé dans le traité (la stabilité des prix) | → | un instrument primordial la politique monétaire | → | exigences dérivées imposées aux autres politiques, notamment budgétaires |
| **S2** | deux objectifs (prix et emploi) dont le dosage résulte de choix économico-politiques | → | le dosage des instruments monétaires et budgétaires se faisant en fonction de la conjoncture | → | recours à un policy mix |

Les deux schémas diffèrent, on le voit, sur trois points :

• la hiérarchie des objectifs, dans la mesure (discutée) où ils sont substituables,

• la nature des décideurs fondamentaux : soit une autorité monétaire indépendante et une autorité politique (décidant le budget) enfermée dans certaines contraintes, soit une dualité d'autorités, dont les relations doivent être soigneusement définies à l'avance si on veut éviter des conflits,

• une fixation à l'avance de règles quantitatives, ou au contraire le recours à des choix *ad hoc* fortement inspirés par les réalités, économiques, mais aussi politiques, du moment [6].

Par référence aux deux schémas décrits ci-dessus, la lettre du traité de Maastricht se situe entre les deux, mais plus près du premier S1, notamment du fait que les stipulations relatives à la politique monétaire sont beaucoup plus précises – et contraignantes – que celles relatives à la politique économique. Mais il est à peu près unanimement reconnu depuis au moins deux ans que l'organisation de la compatibilité des divers volets de la politique macroéconomique doit être améliorée. C'est là que les divergences se sont progressivement révélées.

Certains protagonistes se sont coulés dans le premier schéma ; insistant sur la priorité de la stabilité des prix et se méfiant à cet égard du laxisme des pouvoirs politiques (et de sa traduction en termes de déficit budgétaire), ils ont proposé – puis exigé – qu'on se mette d'accord à l'avance sur un cadre contraignant pour les politiques budgétaires futures.

Les autres, plus sensibles à l'idée que l'économie n'est pas une fin en soi, mais doit être mise au service d'un bon fonctionnement de la société, et très préoccupés par le problème du chômage, souhaitent que ce soit au terme d'une analyse politique que soit en définitive défini le type d'évolution économique qu'on souhaite pour la société, en l'occurrence pour l'Union européenne.

Les tentatives de rapprochement des points de vue, menées dans diverses enceintes (politiques ou académiques) depuis deux ans, buttent en fait sur un point : si à peu près tout le monde reconnaît qu'il est raisonnable, pour la définition de la politique économique, de se doter d'un certain nombre de garde-fous définis à l'avance et qu'il faudra respecter, le désaccord de fond porte sur l'ampleur de la marge de jeu que laissent ces contraintes : les uns la veulent très limitée, alors que les autres estiment que, dans un monde aussi mouvant que le nôtre, il faut être en mesure de s'adapter, et notamment de ne pas laisser les adaptations se faire de façon excessive par la variation d'une variable socialement aussi décisive que l'emploi.

Les uns se méfient de l'orgueil qu'il y a à vouloir pratiquer une politique prétendument adaptée aux besoins de chaque moment, les autres de l'orgueil qu'il y a à prétendre connaître et fixer à l'avance la marge de jeu qui sera suffisante. *Tous se méfient d'un comportement trop prométhéen, mais pas de la même façon*.

En ce qui concerne plus particulièrement l'emploi, il y a ainsi un manque d'accord moins sur le caractère important de cet objectif (reconnu par tous) que sur les meilleurs moyens de l'atteindre ; un des points les plus délicats porte sur le rôle de la politique budgétaire (et, en conséquence, sur le nécessaire degré de coordination des politiques budgétaires nationales) et sur l'articulation entre les politiques monétaires (demain la politique monétaire commune) et budgétaires ; en particulier, doit-il y avoir prééminence de l'une d'entre elles (la monétaire), menée au service de l'objectif prioritaire de stabilité des prix et entraînant des obligations imposées aux politiques budgétaires ou les met-on *a priori* sur un pied d'égalité et recherche-t-on de façon coordonnée leurs meilleurs contenus (l'idée du **policy mix** optimal) en fonction des réalités économiques du moment ?

## 4 - Une véritable stratégie extérieure de l'Union

C'est par ses deux volets économiques, le commercial et le monétaro-financier, que la stratégie extérieure de l'Union peut influencer l'emploi dans celle-ci.

*L'organisation du commerce international* est confiée à un organisme (d'abord le GATT, puis maintenant l'Organisation mondiale du commerce) qui a un mandat précis et limité : libéraliser au maximum les échanges internationaux. Ce mandat constitue pour lui – et c'est normal – son objectif unique, mais il ne peut en aller de même pour l'Union, qui doit équilibrer les objectifs d'efficacité

économique au sens strict et d'autres objectifs, dont ceux d'emploi. La conception communautaire de la PCC (politique commerciale commune) devrait donc se définir comme un élément, parmi d'autres, dans une vision d'ensemble de l'évolution à moyen terme de l'Union.

Les attitudes sur ce point ne sont pas identiques entre experts et entre pays. Certains considèrent que l'objectif d'ouverture est prioritaire : seule celle-ci permet la spécialisation optimale des activités, conçue comme celle qui, pour un certain volume de facteurs de production, procure le volume maximal de production de biens et services ; toute limitation des échanges (toute mesure protectionniste) est ainsi génératrice d'une perte. D'autres ne nient pas la pertinence de cette vision, mais seulement dans un monde idéal, où les conditions de concurrence ne sont aucunement faussées par des interventions publiques facilitées par le poids inégal des diverses nations, et, tout en étant favorables en tendance à l'ouverture, ils insistent fortement sur l'exigence de l'égalité du respect des règles par tous les partenaires. D'autres enfin, très préoccupés du court terme, ne sont pas hostiles au maintien, plus ou moins temporaire, d'un certain protectionnisme.

Cette diversité de points de vue, provoquée à la fois par des différences d'analyse théorique et par la diversité des situations économiques entre pays, ne facilite évidemment pas l'adoption d'une position commune lors des négociations extérieures de la Communauté et affaiblit le pouvoir de négociation de celle-ci, il ne faut pas se le cacher.

À cette difficulté s'en ajoute une autre : l'organisation des relations commerciales (et financières) extérieures ne peut être indépendante de la politique étrangère et l'Europe en est encore à des balbutiements pour la définition de sa "politique étrangère et de sécurité commune" (la PESC).

Il ne faut se faire aucune illusion, ces tensions internes à l'Union, qui croissent avec chaque élargissement, ne sont pas près de disparaître. On pourrait toutefois espérer les atténuer si on s'imposait, lors de l'adoption de positions vis-à-vis de l'extérieur, d'en examiner, plus attentivement que ce n'est actuellement le cas, les effets concrets probables sur le fonctionnement interne de l'économie européenne, et tout particulièrement sous trois aspects :

- la restructuration de l'appareil productif et ses conséquences sur l'équilibre des paiements extérieurs et le taux de change,
- les effets, heureux ou néfastes, sur le processus menant à la cohésion économique,
- les effets, à court terme et à moyen terme, sur l'emploi.

Il faut enfin insister sur l'importance, pour les opérateurs économiques, de disposer d'une vue précise, et stable sur un terme assez long, de l'organisation mondiale des relations internationales. Cela implique que l'Europe s'abstienne de chercher, par des "coups ponctuels", à obtenir un gain temporaire par une modification des règles ; cela implique également qu'elle soutienne pleinement la mise en place et le fonctionnement de l'Organisation mondiale du commerce et qu'elle cherche par là à s'en faire un allié. Enfin le problème des relations économiques internationales entre grands ensembles se pose particulièrement pour le partenaire atlantique, avec lequel il faut établir un équilibre de partenariat [7].

*Sur le terrain monétaire*, depuis 1971, le monde vit avec un "non-système monétaire international", créant une constante source d'incertitude sur les niveaux des changes. À cela s'est ajoutée, au cours du même quart de siècle, la complète libéralisation des mouvements de capitaux sur l'ensemble de la planète. Il s'ensuit que les taux de change sont de moins en moins représentatifs de l'évolution des fondamentaux économiques et de plus en plus la conséquence du jeu à court terme d'un nombre limité d'opérateurs financiers internationaux, seconde source d'incertitude. Deux attitudes alors sont possibles, selon la confiance accordée aux marchés.

Selon l'une, les marchés ont fondamentalement raison, puisque les opérateurs affirment qu'en appréciant la gestion économique et financière d'un pays, ils se préoccupent que celle-ci soit menée d'une façon saine et prudente, *in a sound and prudent fashion* (l'expression revient souvent dans la littérature et les discours). C'est aux gouvernements à adapter leur comportement de façon à ce que l'évolution économique paraisse saine ; les marchés feront alors confiance aux monnaies en question, et les taux de change seront stables ; l'alignement sur l'opinion des marchés devient une règle d'or.

Selon l'autre attitude, les choses sont moins simples. C'est sur l'interprétation des adjectifs saine et prudente que réside le débat : ces acteurs des marchés (financiers) concentreraient leur attention sur des équilibres financiers (les soldes des budgets publics, la balance des paiements) et fort peu sur des phénomènes réels comme le niveau de vie et surtout le chômage (sauf si celui-ci fait craindre une explosion politique), alors que ceux-ci sont prioritaires pour les populations. Certes les premiers sont loin d'être négligeables, ils peuvent favoriser les objectifs de croissance et d'emploi, mais ils ne doivent pas être regardés isolément des seconds, au service desquels ils doivent être mis. Autant il paraît bénéfique pour le bon fonctionnement de l'économie que les prix des marchandises et services se déterminent librement par l'offre des producteurs et la demande des utilisateurs (entreprises et ménages) de ces biens, autant il paraît incohérent qu'une variable aussi fondamentale pour la régulation, à court et à moyen terme, du fonctionnement et de l'évolution de l'économie soit déterminée essentiellement par le comportement d'acteurs motivés par des préoccupations de gains financiers de court terme.

Il faut alors réagir et corriger le mécanisme. Comment ? Deux pistes sont évoquées :

- selon l'une, on doit essayer de réduire l'ampleur de ces capitaux flottants, de façon à redonner aux Banques centrales la possibilité d'intervenir efficacement sur le marché des changes, malgré le volume limité de leurs moyens d'action. C'est ainsi que le prix Nobel James Tobin a proposé de prélever une légère taxe sur tous les mouvements de capitaux, ce qui aurait pour effet de faire disparaître de nombreux mouvements voulant profiter d'un très léger différentiel de rémunération entre places financières,
- selon l'autre, et dans la ligne des pratiques antérieures, on chercherait à renforcer les mécanismes publics de contrôle. On trouve une bonne expression de cette idée sous la plume d'un secrétaire américain au Trésor "le défi principal auquel le monde est confronté

est de développer des mécanismes multilatéraux pour traiter les problèmes qui surgissent de la forte croissance de la rapidité et de la dimension des marchés financiers internationaux et pour minimiser le risque systémique sur ces marchés. Nos institutions doivent être rendues aussi modernes que le marché "[8].

Quelle que soit la piste retenue, aucun progrès ne peut être obtenu par des actions nationales individuelles ; par contre, lorsqu'elle aura créé l'union monétaire et progressé vers l'union politique, l'Union européenne pourrait peser d'un poids suffisant pour modifier l'état actuel des choses. Certes, rien ne garantit que l'Europe réussira à convaincre les partenaires mondiaux qu'il faut faire quelque chose ; du moins pourra-t-elle le tenter.

## II – LES AVANCÉES RÉALISÉES AU COURS DE 1997 OU PRÉVUES POUR 1998 : AMSTERDAM, LUXEMBOURG, EURO

Tous les sujets qui viennent d'être évoqués ont été amplement débattus au cours des dernières années, aussi bien aux niveaux nationaux que dans des enceintes européennes (notamment le Conseil Ecofin), aussi bien dans les milieux académiques que dans les sphères politiques et ces débats ont mis en lumière la diversité des positions nationales dont on a esquissé ci-dessus les aspects essentiels. Toutefois, certains pas en avant – dont on va apprécier l'ampleur – ont été faits récemment, par le traité d'Amsterdam, adopté en juin et officiellement signé le 2 octobre 1997, puis lors du Conseil européen de novembre 1997, exclusivement consacré au thème de l'emploi. Enfin les décisions concernant l'euro, qui seront prises le 1er mai 1998, sont aussi susceptibles d'avoir un impact appréciable sur l'emploi.

### *1 - Les réponses d'Amsterdam : modiques, mais pas négligeables*

Sur ce qui devait initialement constituer le contenu principal du traité, à savoir la réforme des institutions à adopter pour l'Union en vue des prochains élargissements, la montagne a accouché d'une souris : on a renvoyé après les négociations d'adhésion ce qui devait – fort logiquement – être décidé avant. Cela affecte l'emploi de deux façons :

• indirectement en reflétant une ambiance de désaccord et de méfiance latente entre partenaires qui empêche malencontreusement la création dans l'esprit des populations d'une vision claire et dynamique sur l'avenir de l'Europe et donc vient saper la confiance des décideurs ; il est grave que les négociateurs n'en aient pas eu conscience (ou n'en aient pas tiré les conséquences),

• directement, en n'augmentant guère le champ relevant de décisions à la majorité, donc en laissant un pays maître de bloquer toute décision, y compris, comme on va le voir, celles devant mener à une meilleure coordination des politiques.

Sur l'emploi proprement dit, nous disposons d'une résolution et de quelques articles pouvant avoir un effet important. Quatre éléments peuvent ainsi être considérés comme des possibilités d'avancées :

• l'exigence d'une meilleure prise en considération de l'objectif d'emploi ; si on pose en principe que " la responsabilité de la lutte contre le chômage incombe avant tout aux États membres ", le texte reconnaît le besoin d'améliorer l'efficacité de la coordination et d'en élargir le contenu et on affirme que " l'Union européenne devrait compléter les mesures nationales en examinant systématiquement toutes les politiques communautaires pertinentes qui existent, en vue d'assurer qu'elles soient axées sur la création d'emplois et sur la croissance économique "[9] ;

• une amorce de progrès institutionnel ; le texte donne mandat au Conseil Ecofin " d'indiquer comment améliorer les processus de coordination économique dans la troisième phase de l'UEM ". On est certes loin de la création d'un " gouvernement économique " de nature politique équilibrant le pouvoir monétaire de la Banque centrale européenne, mais si se met en place un véritable forum d'analyse en commun des politiques économiques nationales et de définition d'une stratégie concertée en matière budgétaire, ce peut être un sérieux progrès ; certes, c'était déjà prévu dans Maastricht, mais insuffisamment pratiqué ; on peut progresser, si on le veut ;

• une amorce de mise en œuvre de l'article 109 du traité, en invitant " le Conseil et la Commission, en coopération avec l'Institut monétaire européen, à formuler des orientations générales de la politique de change à l'égard d'une ou de plusieurs monnaies non communautaires " ;

• une organisation monétaire favorable au marché intérieur ; entre l'euro, monnaie d'un certain nombre de pays (les " *ins* ") et les monnaies des pays ne participant pas tout de suite à la troisième phase de l'Union monétaire (les " *outs* "), la résolution confirme la mise en place d'un système monétaire (SME bis) qui garantit contre des dévaluations agressives et assure donc la stabilité des changes suffisante au bon fonctionnement du marché intérieur ; levant un élément d'incertitude, cette décision est un atout en faveur de l'emploi.

Par contre, l'adoption, annoncée à Dublin en décembre 1996, confirmée à Amsterdam, du pacte de stabilité, nous semble maladroite[10] ; le souci de pousser à une discipline des États en matière budgétaire est très bon, le laxisme en la matière ne pouvant que perturber le fonctionnement de l'économie ; mais les règles fixées ne devraient pas devenir un carcan. C'est une erreur que de vouloir s'imposer à l'avance des règles très rigides pour le futur[11].

*Alors, Amsterdam : verre à moitié plein ou à moitié vide ?*

L'absence ou l'insuffisance de progrès sur des points fondamentaux résulte certes d'une préparation maladroite, il faudra veiller à faire mieux la prochaine fois (qui est déjà annoncée). Mais surtout elle reflète l'absence de consensus entre les pays membres sur l'Europe qu'ils veulent faire : à Amsterdam, ils voulaient un accord, mais ne savaient pas sur quoi, d'où des négociations sans crise spectaculaire, mais sans résultat.

Il faut maintenant continuer à vivre ensemble, et donc tirer d'Amsterdam tout ce qu'on peut ; trois éléments nous semblent positifs.

Le sommet d'Amsterdam a été ressenti comme exprimant une volonté de

progresser sur la voie de l'Union monétaire, en respectant le calendrier (avec notamment la sélection milieu 98 des premiers participants et la fixation, pour le 1er janvier 1999, des valeurs en euro des diverses monnaies actuelles) et en confirmant la création d'un SME bis. La voie est donc déblayée pour la mise en place de l'euro, un élément d'incertitude pour l'Europe est éliminé (ou atténué), ce qui ne peut qu'être favorable à l'embauche par les entreprises ; il faut espérer que certains hommes politiques, dans plusieurs pays, s'abstiendront de continuer, pour des raisons de politique intérieure, voire même de carrière personnelle, à entretenir un climat de doute.

Si le rééquilibrage entre politique monétaire et politique économique n'a pas encore été pleinement assuré, du moins le traité esquisse-t-il des pistes pour le renforcer ; il faut utiliser à fond les possibilités qui sont ouvertes ; des consignes ont été données au Conseil Ecofin, à lui de les gérer dans une optique constructive.

Enfin, – et c'est à mes yeux l'essentiel – l'expérience ayant confirmé que le nombre croissant de membres rend de plus en plus difficile la marche en avant (en boutade, plus on est de fous, moins on rit), il est donc prometteur que, à l'instigation franco-allemande, on ait introduit dans le traité l'idée des *coopérations renforcées*, c'est-à-dire la possibilité pour un nombre de pays inférieur au nombre des membres de l'Union, d'aller plus vite et plus loin que l'ensemble, pourvu que les autres puissent, le jour où ils le voudront, s'associer à l'opération. Certes, le franchissement de ce portillon est soumis à de substantielles limitations (dont plusieurs sont fort raisonnables pour éviter un éclatement de l'Union), il y a là néanmoins une possibilité nouvelle de progression à laquelle il va falloir très sérieusement réfléchir, dans un esprit positif et constructif[12].

En politique, notamment lorsque de nombreux pays sont impliqués, le verre n'est jamais plein (sauf aux repas d'apparat) ; aux acteurs dégustateurs à valoriser au mieux le contenu. Clairement, Amsterdam n'est pas un plein succès ; c'est à nous à ne pas le laisser devenir un échec.

## 2 - Les petits pas de Luxembourg

Dans le traité, une porte était ouverte en vue d'une meilleure coordination et d'une orientation plus favorable à l'emploi des diverses politiques définies ou menées au niveau communautaire. Aussi, pratiquant la tactique des effets d'annonce, le Conseil européen d'Amsterdam a-t-il prévu que se tiendrait avant la fin 1997 une réunion exceptionnelle du sommet européen, consacrée exclusivement au sujet de l'emploi. Qu'est-il sorti de ce sommet des 20-21 novembre ? La réunion a été ressentie comme positive (on a parlé d'un nouveau départ dans la construction européenne), du fait qu'elle manifestait un consensus pour enfin aborder explicitement au plus haut niveau politique de l'Union le thème de l'emploi et pour adopter unanimement certaines conclusions concrètes. C'est sur la portée de celles-ci qu'il faut s'interroger.

Certaines conclusions concernent des mesures ponctuelles : offrir à tout jeune avant qu'il n'atteigne six mois de chômage un nouveau départ sous forme de formation, d'aide à la reconversion ou de mesure propre à favoriser son insertion professionnelle et aider les chômeurs adultes avant qu'ils n'atteignent douze mois de chômage, grâce à un accompagnement individuel d'orientation professionnelle. Ce genre de mesures n'est pas véritablement nouveau, ce qui l'est, c'est le chiffrement du nombre de personnes qui devront être concernées au cours d'une certaine durée, c'est surtout la *surveillance communautaire* du respect par chaque État membre des engagements ainsi pris, qui peut stimuler les actions nationales par un effet d'émulation, et grâce à la confrontation des procédures et des résultats.

Certains participants au sommet et divers commentateurs ont estimé que l'originalité du mécanisme mis en place se trouverait dans l'analogie ainsi créée entre les objectifs chiffrés pour l'union monétaire (les critères de Maastricht) et les cibles quantitatives prévues pour l'ampleur des actions précédentes ; on est même allé jusqu'à parler de la création d'une symétrie entre l'union monétaire et la politique sociale commençant à combler ainsi le déséquilibre entre l'Europe monétaire et l'Europe des travailleurs. C'est là qu'il faut éviter les formulations trop séduisantes, mais sources de confusion et génératrices d'espoirs mal fondés. La différence est en effet profonde. Certains critères de Maastricht concernent des résultats (le taux d'inflation), d'autres des éléments sur lesquels les gouvernements ont une forte possibilité d'action (le déficit budgétaire), le tout au service d'un objectif précis, la stabilité des prix, certes complexe, mais dont l'expérience de la dernière décennie a montré qu'on savait l'atteindre.

À Luxembourg, l'objectif visé était très clair, c'est la réduction du chômage. Mais on s'est (à juste titre) soigneusement abstenu de s'engager sur un chiffre global de résultat (on a tout au plus esquissé des ordres de grandeur, pour une période mal définie) et ce n'est que sur une panoplie limitée d'actions instrumentales qu'on a pris des engagements chiffrés, sans d'ailleurs annoncer – et sans savoir – quel sera l'effet sur le chômage ; cette prudence était tout à fait raisonnable, mais la portée des décisions doit alors être ramenée à ses véritables proportions.

*En définitive, ce sommet sur l'emploi va renforcer le processus de consultations et confrontations des politiques économiques en les rendant plus systématiquement attentives à l'emploi, ce n'est pas négligeable. Il va stimuler aussi le développement de confrontations d'un foisonnement d'initiatives locales, dont on pourra tirer de multiples enseignements, tout en respectant la responsabilité première des États dans la lutte contre le chômage ; tout cela n'est pas non plus négligeable.*

Au total, si ce sommet se traduit réellement comme le stimulant d'une attention beaucoup plus forte accordée par les institutions communautaires au thème de l'emploi dans toutes les décisions qu'elles sont amenées à prendre, Amsterdam et Luxembourg pourront apparaître comme marquant une inflexion dans le traitement par l'Europe de son problème clé.

## *L'échéance décisive du 1er mai 1998*

La confiance en l'avenir est un élément primordial pour les décisions des entreprises concernant tant leur volume global d'investissement que leur choix d'affecter prioritairement celui-ci soit à la recherche de la réduction des coûts par le recours à des techniques de plus en plus capitalistiques (et donc moins utilisatrices de travail), soit au contraire à l'extension des capacités de production, avec embauche de main-d'œuvre. Tout ce qui réduit l'incertitude sur le futur est *a priori* favorable à l'emploi. À cet égard, la prochaine grande étape de la construction européenne peut se révéler décisive, qui va consister à définir les participants à la 3e phase de la mise en place de l'Union monétaire et, en principe, à préciser diverses caractéristiques de l'euro (notamment les taux de conversion définitifs des monnaies nationales entre elles et la stratégie de change vis-à-vis du dollar).

Actuellement, les acteurs économiques s'interrogent sur le nombre et les noms des pays qui feront partie du premier groupe d'États membres participant pleinement à l'Union monétaire ; cette information peut influencer leur stratégie commerciale et les choix de localisation de leurs futures unités de production. Ils s'interrogent aussi sur les taux de conversion qui seront retenus entre monnaies nationales, qui influenceront les "avantages comparatifs" des diverses économies nationales. La première décision, sur les *ins* et les *outs*, aura lieu le 1er mai 1998 ; elle va orienter tout l'avenir de l'Union. Sur la seconde, un Conseil Ecofin informel a prévu qu'elle aurait lieu à la même date, c'est très important ; mais les entreprises de production et les marchés des changes ne seront tranquillisés que si ces taux de conversion paraissent crédibles et que s'ils sont convaincus que les responsables publics – Banques centrales *et* gouvernements – feront, en pleine coordination, ce qu'il faut pour que ces taux soient maintenus jusqu'à la date où, aux termes du traité, ils deviendront irrévocables, c'est-à-dire le 1er janvier 1999 ; en d'autres termes, il faut qu'on croie à la plausibilité d'actions visant à éviter la volatilité des changes pendant la période intérimaire de huit mois séparant le 1er mai 98 du 1er janvier 99. L'annonce, le 1er mai, des intentions à cet égard jouera un rôle essentiel. Ainsi donc, suivant la façon dont se préparera et se déroulera la réunion du Conseil du 1er mai, suivant que ses résultats donneront l'impression d'un compromis plus ou moins boiteux obtenu à l'arraché ou au contraire d'un profond accord sur les décisions prises, l'impact psychologique sur l'ensemble des opérateurs économiques pourra être fort différent et l'impact sur l'emploi également. Les responsabilités sont lourdes. ■

---

**1** - On trouve régulièrement une présentation des mesures prises dans les divers pays de l'Union européenne dans 4 publications de la DG V (Affaires sociales) de la Commission européenne à Bruxelles.

**2** - Déjà importante pour l'organisation générale du marché du travail, la prise en compte des diversités nationales – ou régionales – s'impose encore plus pour toutes les initiatives ponctuelles visant à améliorer les perspectives d'embauche.
On peut également signaler que l'abondante littérature tournant autour du thème de la fin du travail est assez spécifiquement française : dans l'édition française *Le Livre de Jeremy Rifkin*, que les Français lisent sous ce seul titre, avait en plus dans l'édition américaine un sous-titre beaucoup plus riche : *The decline of the global labor force and the dawn of the post-market era.*

**3** - Cf. Le Manifeste des 17 (professeurs titulaires de chaires Jean Monnet) : La cohérence des politiques économiques dans une Europe différenciée : une exigence pour les nouvelles institutions, *Revue du Marché Commun et de l'Union européenne,* n° 399, juin 1997.

**4** - C'est la position officielle allemande, fortement nuancée dans les faits, car le rapport des subventions publiques au PIB est dans ce pays analogue à ce qu'il est en France.

**5** - Avec, au niveau des discours, le qualificatif de "colbertisme" attribué à la France.

**6** - Des options analogues se présentent depuis longtemps pour chaque pays, avec une assez forte variété de réponses ; ce fut notamment le cas, pendant une longue période, pour le degré d'indépendance de la Banque centrale. On ne saurait trop insister sur le fait que le choix ne peut pas être déconnecté des structures économiques, mais aussi des réalités socio-politiques. Ainsi, l'indépendance de la Bundesbank et la priorité mise délibérément (et exigée par la loi) sur la stabilité des prix ont fonctionné sans problèmes tant que la population allemande avait conservé, du fait des deux expériences historiques de 1923 et 1946-47, une très profonde allergie à l'inflation. La même attitude ne s'observait pas dans de nombreux autres pays.

**7** - Il ne sera sérieux d'envisager de créer une véritable zone de libre-échange Atlantique que quand l'Europe aura suffisamment renforcé ses institutions propres et développé son union politique, de façon à pouvoir parler d'égal à égal avec ce partenaire.

**8** - Robert E. Rubin, Speech at the Centre for Strategic and International Studies, Washington DC, June, 1995.

**9** - Le traité de Maastricht avait stipulé que "les exigences en matière de protection de l'environnement doivent être intégrées dans la définition et la mise en œuvre des autres politiques de la Communauté". On se décide enfin à accorder une importance analogue à l'objectif de l'emploi...

**10** - Le pacte de stabilité, adopté sous la pression de l'Allemagne, impose le respect en permanence du plafond de 3 % pour le déficit des finances publiques et des sanctions pour un pays qui le dépasserait, sauf s'il est en situation de récession.

**11** - Nous ne répéterons pas en détail ce que nous avons écrit dès janvier 1997.
Cf. Pierre Maillet, Le pacte de stabilité et de croissance : portée et limites du compromis de Dublin, *Revue du Marché Commun et de l'Union européenne,* n° 404, janvier 1997.
L'évolution économique et politique des sociétés gagne à se faire à l'intérieur d'un cadre, c'est le rôle des constitutions ; mais celles-ci ne sont durables que si elles restent suffisamment générales et ouvrent les portes aux ajustements rendus nécessaires par les transformations des réalités socio-économiques, des psychologies, des désirs des populations ; le pacte de stabilité risque d'empêcher les politiques nécessaires à la réalisation des ajustements nécessaires, il ne peut alors que créer des tensions insupportables, qui le feront inévitablement voler en éclats ; ce n'est jamais habile de créer des règles et des lois qu'on risque fort de ne pouvoir respecter.

**12** - Donc en s'abstenant d'insister sur le recul qu'une telle possibilité manifeste par rapport à l'ambition d'une intégration rapide à tous : c'est du *second best*, c'est mieux que du *first worst* : le mieux est souvent l'ennemi du bien.

# Les livres

## Concurrence et services publics dans l'Union européenne

**Claude Henry**

Paris – Presses universitaires de France – 1997

Claude Henry, professeur à l'École polytechnique, vient de publier aux Presses universitaires de France un ouvrage dont la lecture est indispensable à l'heure de la remise en cause de l'organisation des services publics en Europe. Par la même occasion, on découvrira le type de cours que fait Claude Henry à l'X : cet ouvrage est une partie de son cours d'Économie publique. On verra qu'il ne se cantonne pas à des abstractions éthérées et on devinera combien les élèves qui réalisent sous sa direction un mémoire pour étudier des cas réels peuvent être passionnés : ils mobilisent les notions théoriques qu'ils viennent d'apprendre et instruisent avec méthode des dossiers qui font sens dans notre vie économique, sociale et politique.

En français, on écrit avec des majuscules les mots État et Administration. Très peu ont ce privilège, à part quelques mots comme Dieu ou le Roi. C'est que l'État est investi de sacré. Être au service de l'État donne autant de noblesse que jadis être au service du Roi, la seule personne qu'on pouvait servir sans s'abaisser (*La logique de l'honneur*, Philippe d'Iribarne, Le Seuil, 1989). De plus, depuis 1946, les agents des services publics disposent d'un statut pour agir à l'abri des passions politiques. Enfin, grâce aux calculs d'optimisation, comme en particulier le tarif vert initié par Marcel Boiteux à l'EDF, les monopoles de service public, dirigés par des "grands commis de l'État", agissent de façon éclairée et bienveillante. Le modèle français est fondé sur le mythe de l'État bienveillant, et soutenu par les rites liés au statut, qui conditionnent le recrutement, la rémunération et la promotion des agents de l'État.

Aux États-Unis au contraire, c'est le marché qui fonde la démocratie. Les échanges doivent être "fair", et en particulier il ne doit pas exister d'abus de position dominante. En matière de services publics, il peut exister des "monopoles naturels", mais on doit les limiter au plus juste car c'est par la concurrence qu'on atteindra la meilleure organisation. Ce modèle est fondé sur le mythe du Marché bienfaiteur et est soutenu par les instances et les rites qui régulent la concurrence.

Après avoir été magnifié aux États-Unis, ce modèle est revenu en force en Grande-Bretagne à l'époque du thatcherisme et il guide l'action de la Commission européenne. Depuis l'Acte unique et le traité de l'Union européenne, la transformation des services publics, laissés jusque-là à la souveraineté des États, est en effet devenue un enjeu central de la politique européenne. Le choc a été rude pour certains, en particulier la France, et les incompréhensions profondes.

Le grand intérêt du livre de Claude Henry est alors de donner des bases nouvelles pour concevoir les services publics en Europe. Il dissèque des exemples de différents pays, exemples dont il a acquis une connaissance profonde en allant sur le terrain. Il mène son analyse en maniant avec une admirable pertinence les instruments économiques et en tenant à distance à la fois le mythe de l'État bienveillant et celui du Marché bienfaiteur. Il déborde l'économie pour traiter de l'articulation entre finalités des services publics et efficacité économique. Le texte est d'une grande clarté et de lecture passionnante.

On comprend alors qu'il ne faut plus parler de service public au singulier mais au pluriel : les problèmes diffèrent pour l'électricité, la poste, le chemin de fer ou encore le téléphone. On voit aussi combien est féconde la connaissance des expériences étrangères. Cela permet de montrer comment on peut articuler obligations de service public, politique sociale et concurrence. On découvre aussi à travers le cas des télécommunications en Suède un modèle original de régulation : au lieu de revendiquer un pouvoir d'arbitrage, qui lui fait perdre de l'indépendance et du crédit, le régulateur se dote des moyens d'étudier les ressorts des stratégies des acteurs et diffuse les résultats de ses analyses ; faire la lumière est efficace car les acteurs des services publics redoutent l'opprobre.

On se prend alors à rêver de solutions gardant le meilleur des services publics à la française et tirant parti des vertus de la concurrence. Puis, de manière inattendue pour le lecteur, Claude Henry devient sombre en conclusion : il paraît convaincu que, par manque de lucidité et de volonté, le pouvoir politique et l'État ne sauront pas mener les transformations nécessaires. Prêchera-t-il vraiment dans le désert ? Il faut souhaiter pour le succès de l'Europe que ce livre soit abondamment lu et sujet de débats. ■

Michel BERRY (63)

## Les industries de l'emballage de consommation

**Michel P. Henry (53)**

Paris – PUF, coll. Que sais-je ? – 1997

L'emballage primaire, ou de consommation, ou encore ménager, fait partie de notre vie quotidienne. Cet ouvrage propose une synthèse des spécificités des filières de matériaux (métaux, verres, papiers-cartons, plastiques), du rôle multiforme mais méconnu de l'emballage dans la société de consommation moderne et des réglementations récentes en matière d'environnement. ■

# Raoul Dautry
## *Du rail à l'atome*

**Vladimir Halpérin**

Paris – Éditions Fayard [1] – 1997

Dans sa préface au livre d'Halpérin, J.-L. Crémieux-Brilhac note, non sans peut-être un brin de pessimisme, que "Dautry a été englobé dans le semi-oubli dédaigneux où la mémoire collective refoule la IIIe République de l'entre-deux-guerres" – sort immérité pour cet X de la promo 1900.

La carrière de Dautry aurait pu culminer avec les postes de direction qu'il assuma avec bonheur à la tête des chemins de fer de l'État ou, en 1931, au conseil de direction de l'Aéropostale (où il rencontre Guillaumet et Mermoz) et de la Compagnie Générale Transatlantique. Mais son destin prend une dimension nationale à la déclaration de guerre où il est nommé ministre de l'Armement, un poste où l'armistice de 1940 l'empêcha de donner sa mesure. Un de ses derniers actes, en juin 1940, est cependant d'organiser le sauvetage du stock d'eau lourde norvégienne qui, grâce à sa détermination, sera soustrait à la préparation menaçante d'armes atomiques projetée par l'ennemi. À la Libération, de Gaulle l'appelle aux lourdes tâches de ministre de la Reconstruction et de l'Urbanisme, qui, rappelons-le, commencent par un immense labeur de déblaiement et de déminage dans un pays où les destructions dépassent celles de 1919. Puis, de 1946 à 1951, il joue avec Joliot-Curie un rôle-clé dans la création du CEA (Commissariat à l'énergie atomique), en tant qu'administrateur général, délégué du gouvernement.

Halpérin, juste parmi les justes, qui approcha Dautry aux heures sombres de l'occupation, à Lyon, est mieux placé que quiconque pour camper, preuves à l'appui, sa stature de patriote et d'homme d'État avant, pendant et après la tourmente de 1939-1945. Ce témoignage est habité par le souffle qui ne cessa d'animer la personnalité de Dautry, de défi en défi, et souligne aussi sa modernité. Au fil de l'ouvrage, sont illustrés des traits de caractère comme sa légendaire capacité de travail, la faculté "d'apprendre à apprendre", toutes qualités exercées sans doute dès son séjour rue Descartes, mais aussi son art de constituer et d'animer des équipes soudées et dévouées. Avant la lettre, il pratique le "penser à l'échelle globale, exécuter à l'échelle locale" enseigné dans les écoles actuelles de management, et un grand art de la communication interne qui s'élargit en vision du social – bref un humanisme dont il articule les principes dans le livre auquel il donne le beau titre du *Métier d'homme*.

À lire, et à faire lire – non seulement pour faire connaître un personnage qui incarne si bien la première moitié du siècle, mais aussi pour le visionnaire qui milita pour les grands défis de la seconde moitié – du tunnel sous la Manche à un urbanisme soucieux des banlieues, de l'établissement du CERN (Centre européen de la recherche nucléaire) à la construction de l'Europe. ■

Jacques ROYER (42)

(1) Éditions Fayard, Madame Marion Corcin, tél. : 01.45.49.82.31. Réduction aux X.

# L'euro en poche
## *Un guide sur la monnaie unique*

**Serge Marti et Vanessa Ragot (91)**

Paris – La Documentation française [2] – 1997

Quand pourrons-nous utiliser des pièces et des billets en euros ? Combien de francs vaudra un euro ? L'euro fera-t-il monter les prix ? Entraînera-t-il une baisse des salaires ? Quels seront les effets de l'euro sur l'emploi ?

Les pièces et les billets en euros ne seront disponibles que le 1er janvier 2002 mais l'euro sera la monnaie des Français à partir du 1er janvier 1999. Sans équivalent dans l'histoire contemporaine, la création de l'euro va bouleverser les habitudes des Français. Un guide pratique sur la monnaie unique : *L'euro en poche*, répond aux principales questions que se posent déjà consommateurs mais aussi experts financiers ou épargnants. Rédigé par Serge Marti, rédacteur en chef adjoint au quotidien *Le Monde* et Vanessa Ragot (91), ingénieur des Ponts et Chaussées, ce guide se veut pédagogique, pour un large public peu rompu aux questions économiques.

Sous forme de questions-réponses, *L'euro en poche* aborde les séquences concrètes de la mise en place de la monnaie unique dans un langage simple qui permettra aux consommateurs, aux salariés, aux épargnants, aux entreprises et aux acteurs des marchés financiers d'y voir un peu plus clair sur cette "révolution monétaire" sans précédent. ■

(2) Éditions La Documentation française, 29-31, quai Voltaire, 75344 Paris cedex 07. Tél. : 01.40.15.70.00. Fax : 01.40.15.72.30.

# Les chances des Français [3]

**Ouvrage réalisé sous la direction de Michel Gouilloud, Alain Schlumberger (48) et Michel John Field**

Paris – Éditions Albin Michel – 1998

Les Français, inquiets, paraissent s'attarder dans la morosité face aux difficultés qu'ils éprouvent. L'avenir leur semble indéchiffrable et la politique, minée par la corruption et le cynisme, peine à leur proposer des solutions. Dans cette société en quête de sens, l'économie mondialisée est perçue comme une activité extérieure à la civilisation, comme un mal nécessaire.

Spécialistes de l'entreprise, Michel Gouilloud et Alain Schlumberger, avec le concours de Michel John Field, ont voulu comprendre l'origine de ce blocage et dégager les idées qui, si elles venaient à être plus connues, donneraient des chances de succès accrues aux indispensables réformes. Partant du principe que les problèmes de société ne doivent pas échapper au débat politique, ils ont interrogé une trentaine des meilleurs experts en pre-

nant soin de ne pas les recruter dans la même chapelle. Il en résulte, au-delà de la pluralité des diagnostics et des propositions, un tir groupé contre l'inacceptable : la résignation à l'ordre actuel des choses.

Une synthèse exceptionnelle sur les principaux enjeux auxquels sont confrontés les Français et leurs chances d'en sortir vainqueurs. ■

(3) Avec la participation de nombreux experts dont : Claude Allègre – Bernard Brunhes (68) – Daniel Cohen – Michel Crozier – Jean-Paul Fitoussi – Jean-Baptiste de Foucauld – Jacques Julliard – Hervé Le Bras (63) – Paul Lepercq (42) – Yves Mény – Bernard Perret...

## Reconstruire un pouvoir politique

### Dialogue pour gouverner en partenaires

**Philippe Herzog (59)** [4]

Paris – Éditions La Découverte [5] – 1997

La France a choisi l'alternance. Le nouveau gouvernement s'applique à sa tâche avec sérieux. Saurons-nous, cela étant, nous attaquer collectivement aux causes fondamentales de la crise de notre système politique ? Nous mobiliser sur des réformes de structures à la mesure des défis ? On a trop incriminé la mondialisation, contrainte mais aussi opportunité : la crise est d'abord en nous-mêmes. Notre problème principal réside dans cette “exception française” : un régime hyper-délégataire. Si l'exercice du pouvoir demeure centralisé et si la société se tourne toujours vers l'État, la démocratie française est menacée de régressions majeures.

Reconstruire un pouvoir politique : réaliser cet objectif conditionne tout progrès de société. Les Français ont besoin d'un plan de travail pour reconstruire leur maison. La société ne dispose aujourd'hui que d'un programme face à la conjoncture, pas encore d'un projet. Le mouvement social et civique qui prend essor est ambivalent et demande moins d'être flatté que de participer à la solution des problèmes.

L'apport principal du livre de Philippe Herzog se situe au niveau de la méthode : réapprendre à travailler ensemble en société. C'est un manifeste pour une démocratie participative. En sollicitant les commentaires, reproduits ici, de huit personnalités d'horizons très divers, Philippe Herzog montre que le débat est possible et peut être fructueux.

Comment organiser les responsabilités pour résoudre le défi de l'emploi ? Comment construire une stratégie de croissance dans la mondialisation ? Comment refonder l'État ? Comment unir les Européens ? Des pistes novatrices sont avancées : la cogestion, la coopération du public et du privé ; gouverner en partenaires, diffuser et partager les pouvoirs ; fédérer les Européens pour un développement solidaire. Un livre dérangeant et constructif, qui sollicite le débat. ■

(4) Philippe Herzog, économiste, est député européen, professeur à l'université Paris X Nanterre et président de l'Association "Confrontations. Pour une conflictualité ouverte, viable, créative".
Il dialogue ici avec plusieurs personnalités qui participent à la vie de cette association : Jean Gandois (49) et Francis Mer (59), dirigeants d'entreprises ; Michel Deschamps, Jean-Christophe Le Duigou et Jean-François Trogrlic, syndicalistes ; Claude Fischer, dirigeante d'association ; Alain Touraine, sociologue et Daniel Cohn-Bendit, député européen.
(5) Éditions La Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris.

## La réglementation bancaire

**Pierre-Henri Cassou (66)** [6]
Préface de Jean-Claude Trichet

Boucherville, Québec – SÉFI [7] – 1997

Clients, salariés et fournisseurs savent tous que la profession bancaire est soumise à une réglementation particulière. Mais combien connaissent l'ensemble des normes qui s'appliquent aujourd'hui à ce secteur ? Qui connaît les objectifs auxquels répond la réglementation bancaire ou les conditions dans lesquelles elle est élaborée ?

Le propos de cet ouvrage est d'exposer et d'expliquer la réglementation bancaire actuellement en vigueur. Sa partie centrale est consacrée à la description des dispositions qui s'appliquent aujourd'hui en France ainsi qu'à la présentation de leurs modalités d'élaboration et de mise en œuvre. Les normes françaises ne faisant toutefois souvent que transposer des principes adoptés dans un cadre plus large, la première partie de cet ouvrage rappelle les grandes caractéristiques des activités et des organisations bancaires actuelles, les principes auxquels répond toute réglementation bancaire ainsi que les dispositions arrêtées à Bâle et à Bruxelles. La troisième partie présente enfin quelques réflexions sur les débats en cours.

Cet ouvrage, le premier spécialement consacré à ce sujet en France, s'adresse à tous ceux qui sont en contact avec les banques pour des raisons professionnelles, ainsi qu'aux enseignants et aux étudiants. Il repose largement sur l'expérience personnelle de l'auteur. Dans ses fonctions au ministère de l'Économie et des Finances, puis à la Banque de France, Pierre-Henri Cassou a en effet participé à la conception et à la mise en œuvre de la plus grande partie des dispositions décrites dans ce livre. ■

(6) Pierre-Henri Cassou est président du groupe X-Banque.
(7) SÉFI (Société éducative financière internationale) 99, avenue J.-B. Clément, 92100 Boulogne. Tél. : 01.46.05.39.70. Fax : 01.46.05.39.40.

## De l'utopie moderne et de ses perversions

**Philippe J. Bernard** [8]

Paris – PUF, coll. Histoires – 1997

La civilisation occidentale, avec son accent sur les facilités matérielles et le bonheur, ferait-elle fausse route ? Mais le projet de l'homme moderne – l'utopie dont il rêve – va en fait au-delà : chacun aspire à être libre, s'affirmer comme autonome, s'épanouir.

Le principe résultant affecte tous les aspects de la vie contemporaine. Il engendre aussi de multiples contradictions ou paradoxes : d'où si communément le désarroi, les condamnations, le scepticisme. Si l'on perçoit mieux la force et les avatars du dessein moderne, on comprendra qu'il n'a pas à être abandonné. La réconciliation de notre civilisation avec elle-même passe par une réévaluation du projet qui prend forme à l'époque des "Lumières" et l'approfondissement du lent travail de conscience qui a été à son origine et qui continue à l'alimenter. Un "modèle européen", voire mondial, susceptible de donner corps au projet moderne, pourrait en être la traduction.

"Ce livre mérite d'être lu attentivement, il fait partie, dans un flot, du peu qui compte." Pierre Chaunu, dans sa préface. ■

(8) Philippe J. Bernard a enseigné à l'École polytechnique où il a été président du département "Humanités sciences sociales". Il s'occupe actuellement de questions d'environnement.

# Le syndrome de Chronos

## *Du mal travailler au mal vivre*

**Denis Ettighoffer et Gérard Blanc (68)**

Paris – Éditions Dunod – 1998

À un moment de l'histoire où nombreux sont ceux qui s'interrogent sur le bien-fondé de la réduction du temps de travail, *Le syndrome de Chronos* montre les ravages d'un conflit qui oppose le temps des hommes et le temps des machines, et pose un diagnostic critique sur notre consommation du temps.

Les auteurs analysent de façon précise les déséquilibres engendrés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) : zapping mental, déstructuration des espaces de travail, pression du temps réel, sollicitations permanentes, confusion entre temps privé et temps professionnel, etc. Ces phénomènes amplifient les perturbations du monde du travail, déjà désemparé par la pression productiviste et les restructurations permanentes. Les nouveaux temps modernes sont à l'origine d'une médicalisation croissante de la vie active, conséquence du stress et des "télénévroses". Un mal travailler et un mal vivre qui coûtent très cher à la collectivité et aux entreprises.

Fondé sur trois ans de recherches documentaires et d'entretiens, cet ouvrage propose des recommandations aux pouvoirs publics et aux entreprises pour faire face au syndrome de Chronos : réduction de l'intensité du travail contre l'allongement de la vie active, rénovation du rôle de la médecine du travail, et politique des revenus adaptée à la mutation actuelle de l'économie du travail et du capital. En définitive, *Le syndrome de Chronos* plaide pour une écologie du temps, un temps qui, selon les auteurs, n'a pas de prix… comme la vie. ■

# Explorations au cœur de l'Afrique

## *Le commandant Lenfant 1865-1923*

**Jacques Serre**

Paris – Éditions L'Harmattan, Coll. Racines du présent – 1997

Eugène Lenfant (1865-1923), polytechnicien (X 1888), officier d'artillerie coloniale, a eu ses moments de gloire pour ses explorations du Niger, de la Bénoué et du Mayo-Kebbi vers le lac Tchad, ainsi que de la région du Haut-Logone, entre 1900 et 1908.

Il s'est appliqué à trouver des voies fluviales pour acheminer le ravitaillement des territoires militaires du Tchad et de Zinder. Il estimait que seul l'aménagement de voies de communication aisées avec la côte pourrait amener à terme le développement économique et social des populations très isolées du centre de l'Afrique et supprimer un portage inhumain, alors incontournable, pour acheminer les ravitaillements vers le Tchad.

Cet ouvrage met l'accent sur les aspects financiers, politiques et médiatiques des missions d'exploration du début du XX^e^ siècle. Aspects souvent occultés par une façade purement exotique et tournée vers l'exploit. On oublie trop souvent que ces reconnaissances avaient une obligation de réussite, faute de quoi l'explorateur faisait figure de *bouc émissaire*, et ses commanditaires lui tournaient le dos.

Nous suivons pas à pas la carrière de Lenfant avec son éphémère nomination de général commandant du territoire militaire du Tchad en 1917, jusqu'à sa mort passée presque inaperçue en 1923. ■

# Cultiver le développement industriel

Paris – Éditions ETD [9] – 1997

ANTIDE, missionné par la DATAR, contribue au développement du tissu industriel et favorise la création d'activités et d'emplois. *Cultiver le développement industriel* et son CD-Rom (le premier "ouvrage + CD-Rom" sur le développement des projets industriels) proposent un ensemble d'outils de découverte, de perfectionnement et de pratique du développement. Sont concernés à la fois toutes les entreprises industrielles et tertiaires, ainsi que les formations et écoles techniques et commerciales et les agents économiques de développement.

Pour un ingénieur en activité, il s'agit, à la fois :

• d'une opportunité d'ouverture et d'enrichissement de sa propre réflexion sur l'avenir de son entreprise et de ses activités et,

• d'outils de sensibilisation et de formation des équipes qu'il anime. ■

(9) S'adresser directement à : ETD-ANTIDE, BP 344, 75723 Paris cedex 15.

# Mots croisés

Georges Jaskulké (55)

## Solutions du numéro de janvier



| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| I | N | U | M | E | R | I | S | E | R |
| II | A | B | U | S | I | V | E | ■ | O |
| III | V | ■ | L | U | O | A | S | ■ | I |
| IV | I | N | T | E | R | N | E | T | ■ |
| V | G | U | I | L | I | ■ | N | O | E |
| VI | A | ■ | M | A | T | H | E | U | X |
| VII | T | R | E | V | ■ | A | G | I | O |
| VIII | I | O | D | A | S | ■ | O | L | C |
| IX | O | U | I | ■ | M | E | R | L | E |
| X | N | I | A | T | E | ■ | O | E | T |

# Récréations scientifiques

M. D. Indjoudjian (41)

***Erratum*** : la solution du premier problème d'octobre 1997 appelle la correction suivante, comme l'auront remarqué plusieurs camarades, dont M. Thérenty (30) : h est à placer dans les " oui ", ou bien il faut inverser le sens de *l'une* des deux flèches.

## Énoncés

**1)** 40 pigeons picorent devant un pigeonnier de 13 niches. Vous frappez vivement dans vos mains ; les pigeons s'envolent et rentrent au pigeonnier. Montrez qu'il y a :

***a)*** au moins une niche contenant au moins 4 pigeons ;

***b)*** au moins 2 niches contenant un même nombre de pigeons.

**2)** J'appelle " multi-as " $a_n$ l'entier comportant n chiffres 1. On a vu antérieurement dans cette rubrique que, sauf pour n = 1, $a_n$ n'est jamais un carré. Il est beaucoup plus difficile de montrer qu'aucun multi-as n'est un cube. La seconde question de ce problème – inspirée, comme sa solution, par Jean Moreau de Saint-Martin (56) – propose d'établir un résultat plus faible. Auparavant, voici une première question bien plus facile.

***a)*** Existe-t-il un multi-as divisible par N = 33 ... 3 (*cent* chiffres 3) ? Dans l'affirmative, quel est le plus petit ?

***b)*** Montrer que, si le multi-as $a_n$ était le cube d'un entier, n serait un multiple de 18 augmenté de 1, ce que l'on écrit $n \equiv 1 \pmod{18}$. À cette fin, on pourra établir successivement que :

**α.** si $n \equiv 1 \pmod 3$, alors $n \equiv 1 \pmod 9$ ;

**β.** n ou n – 1 est multiple de 6 ;

**γ.** n n'est pas multiple de 3.

*Solutions page 65*

# Bridge

M. D. Indjoudjian (41)

## Énoncés

**1)**

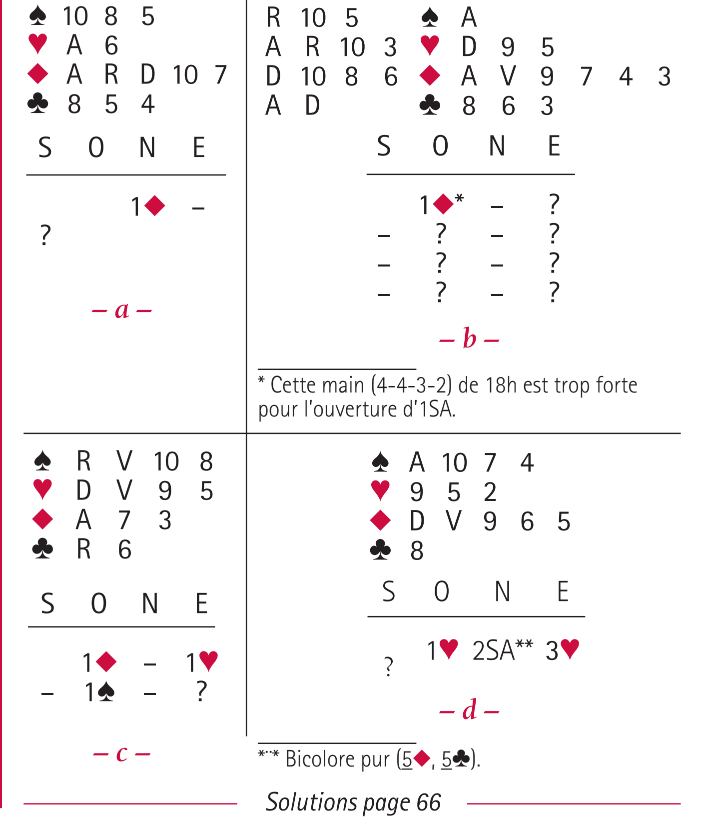
N : ♠ D 8 7 — ♥ A 10 9 5 — ♦ A D 3 — ♣ D 10 6

O : ♠ A R V 6 5 — ♥ D 4 — ♦ 10 9 8 4 — ♣ R 3

| O | N | E | S |
|---|---|---|---|
| 1♠ | – | 3♠ | 4♥ |
| – | – | – | |

Après ces enchères, O entame du ♠A sur lequel E fournit le ♠2. S réussira-t-il son contrat ?

**2)** Quelle est, dans chacune des situations suivantes, la bonne enchère ?




*Solutions page 66*

# Œnologie

Laurens Delpech

## Crus bourgeois du Médoc, l'exemple de Château Poujeaux

Les **crus bourgeois** ont une longue histoire derrière eux : ils remontent au développement, depuis la fin de la guerre de Cent ans des propriétés viticoles des riches marchands de la Jurade de Bordeaux, bénéficiant des privilèges obtenus par ces "bourgeois" lors de la domination anglaise. Ces crus connurent un bel essor au XIXe siècle, notamment sur les marchés d'Europe du Nord. Comme tout le Médoc, leur expansion fut compromise par la crise phylloxérique, puis par la crise de 1929. Dès 1932, cependant, à la demande de la Chambre d'Agriculture et de la Chambre d'Industrie et de Commerce de Bordeaux, des courtiers établirent une liste de 444 domaines ventilés en trois catégories ; crus bourgeois supérieurs exceptionnels, crus bourgeois supérieurs et crus bourgeois. Venu top tôt et dans un contexte marqué par la crise économique, ce classement fut vite oublié.

En 1962, les producteurs se regroupèrent dans un nouveau Syndicat des crus bourgeois, qui compte aujourd'hui 285 membres (sur un total de 419 crus bourgeois actuellement en production). L'entrée dans ce "club" est soumise à l'avis d'une commission d'une dizaine de membres. Pour être éligible, le domaine doit avoir une surface minimale de 7 hectares. La Commission contrôle la vigne, les cuviers et les chais et goûte les vins avant de prendre sa décision. À la suite d'une décision de la CEE, la réglementation actuelle ne reconnaît plus qu'une seule mention pouvant figurer sur l'étiquette, celle de "cru bourgeois", *exit* donc les "supérieurs" et "supérieurs exceptionnels".

L'ensemble des crus bourgeois couvre plus de 7 000 hectares, soit près de la moitié du Médoc. Ils se répartissent sur deux appellations régionales : Médoc (50 % de l'AOC), Haut-Médoc (66 %) et six appellations communales : Listrac (70 %), Moulis (85 %), Saint-Estèphe (50 %), Pauillac (10 %), Saint-Julien (15 %) et Margaux (25 %).

Dans le **Médoc**, les plus connus sont les Châteaux La Cardonne, Loudenne, La Tour de By, Les Ormes-Sorbet, Potensac et Tour Haut-Caussan.

Dans le **Haut-Médoc**, ce sont les Châteaux Bel Orme Tronquoy de Lalande, Citran, Lestage-Simon, Liversan, Hanteillan, Sociando-Mallet et Lanessan.

À **Listrac**, ce sont les Châteaux Clarke, Saransot-Dupré, Fourcas-Dupré et Fourcas-Hosten.

À **Moulis**, ce sont les Châteaux Biston-Brillette, Chasse-Spleen, Maucaillou et Poujeaux.

À **Margaux**, ce sont les Châteaux Bel Air Marquis d'Aligre, Labégorce-Zédé, Monbrison et Siran.

À **Saint-Julien**, ce sont les Châteaux Gloria, Moulin de La Rose, Terrey Gros Caillou et Lalande-Borie.

À **Pauillac**, ce sont les Châteaux Fonbadet, Lafleur-Milon et Pibran.

À **Saint-Estèphe**, enfin, ce sont les Châteaux Le Crock, Lilian-Ladouys, Les Ormes de Pez, Meyney, de Marbuzet, Haut-Marbuzet, Phélan-Ségur et Tronquoy-Lalande.

### L'exemple du Château Poujeaux cru bourgeois à Moulis

Moulis fait partie de ces communes qui n'ont pas été retenues dans le classement de 1855. Ce dernier a classé entre premier et cinquième certains crus des communes de Margaux, Pauillac, Saint-Estèphe et Saint-Julien. Cependant, de l'avis unanime des experts et... du marché, des propriétés comme Poujeaux ou Chasse-Spleen ont largement la valeur d'un cru classé.

Le vignoble fut créé entre le XVIe siècle et le début des années 1800. Actuellement, sa superficie est de l'ordre de 50 hectares d'un seul tenant. L'âge moyen des vignes est de vingt-cinq à trente ans pour le Château Poujeaux et cinq ans pour le Château La Salle de Poujeaux, le deuxième vin de la propriété.

Rappelons que presque tous les grands châteaux produisent un second vin : Pavillon Rouge à Château-Margaux, les Carruades de Lafite à Château-Lafite... Généralement, comme on fait à Bordeaux des vins d'assemblage (plusieurs cépages sont assemblés à la différence de la Bourgogne où seul le Pinot Noir est cultivé pour les vins rouges), les propriétaires ont pris l'habitude de proposer à leurs clients un autre vin, issu du même terroir, mais aux vignes plus jeunes (replantées) ou à la maturité un peu moins parfaite que celle réservée au premier vin. Obtenus à l'intérieur de la quantité maximale autorisée à être produite, ces vins, vendus à moitié prix, se boivent plus jeunes et sont une parfaite introduction aux très grands vins.

Le terroir de Poujeaux est constitué d'un sol sablo-graveleux. Il accueille un encépagement de Cabernet-Sauvignon à 45 %, de Merlot à 35 % et de Cabernet-Franc et de Petit Verdot à 10 % chacun. Les vins vieillissent en fûts de chêne pendant dix-huit mois, la futaille étant renouvelée par tiers chaque année. La vendange est, bien sûr, manuelle et Poujeaux produit environ 300 000 bouteilles par an.

Voici nos commentaires de dégustation sur quelques vins produits par Château Poujeaux dans des millésimes récents.

### Poujeaux 1990

La couleur est de type foncé, pourpre, presque noire. Olfactivement, le fruit est bien marqué, avec une dominante à noyau (prune/pruneau) caractéristique du Cabernet, et des notes épicées (poivrées). En bouche, l'attaque est souple et laisse très vite se dégager une sensation de puissance avec beaucoup de matière. Les tanins sont souples, pas encore totalement fondus. Des notes vanillées liées au bois sont présentes et se combinent très bien aux arômes

de fruits noirs. Le vin possède un bel équilibre et la persistance, signe d'un grand vin, mesurée en caudalies (secondes), est très longue.

## Château La Salle de Poujeaux 1993

**(le Château La Salle de Poujeaux est le second vin du Château Poujeaux)**

Le millésime 1993, sans atteindre la concentration de son frère aîné (Poujeaux 93), est très agréable. Moins concentré il est déjà prêt à boire et peut encore vieillir quatre-cinq ans. Au nez, on relève des notes vanillées avec des arômes de fruits noirs (cassis), bien mûrs. En bouche, les tanins sont encore présents, ne sont pas astringents, et donnent une belle matière (structure). Belle finale fruitée (prune).

## Château La Salle de Poujeaux 1992

Le millésime 1992 est issu de tries sévères qui ont permis d'élaborer un très beau vin dans une année difficile. Du reste, le Château Poujeaux a gagné en 1995 la coupe des crus bourgeois, concours officiel où des œnologues et professionnels réputés désignent le meilleur vin sur trois millésimes (1990, 1991 et 1992).

La couleur est rouge grenat avec quelques signes d'évolution. En bouche, c'est un vin tendre et agréable, plein de fruits (rouges) et doté d'une belle vivacité (acidité). C'est le vin typique pour un plaisir immédiat bien que sa bonne structure tannique permette de penser qu'il pourra se conserver cinq ans sans problèmes.

# Discographie

Jean Salmona (56)

## *Gershwin et quelques autres*

*"The radio and the telephone*
*and the movies that we know*
*are just passing fancies and with time will go."*
IRA GERSHWIN (*Love is here to stay*)

## Du piano

Sans son frère Ira – qui eût fait un piètre futurologue mais qui était un excellent parolier –, Georges Gershwin n'aurait jamais écrit de chansons, aurait été pauvre et inconnu, et ne se serait pas vu commander par le New York Philharmonic, un an après la création de la *Rhapsody in Blue*, un concerto pour piano. 1998 marque le centenaire de la naissance de Gershwin, et Hélène Grimaud, qui a enregistré le *Concerto en fa* avec un peu d'avance avec le Baltimore Symphony dirigé par David Zinman (1), l'a couplé non sans humour avec le *Concerto en sol* de Ravel : Ravel, à qui, comme on le sait, Gershwin demandait conseil, lui ayant recommandé, après s'être informé sur ses revenus, de continuer à écrire du Gershwin, n'hésita pas, cinq ans après le *Concerto en fa*, à s'inspirer de Gershwin dans son propre concerto. Hélène Grimaud se tire avec brio de ces deux œuvres que, cela étant, tout sépare : le *Concerto en fa* est maladroitement construit et orchestré, mais généreux et terriblement séduisant avec ses thèmes chantants, tandis que le *Concerto en sol* est une mécanique de précision de "l'horloger suisse" (comme l'appelait Stravinsky), maître de l'orchestration, et qui ne se livre que dans l'adagio, pièce ineffable pour laquelle il sera beaucoup pardonné à Ravel (dont Satie disait "Monsieur Ravel refuse la Légion d'honneur, mais sa musique toute entière la mérite.").

*L'Art de la Fugue* par Glenn Gould : cela restera malheureusement un rêve, mais on peut se faire une idée de ce que cela aurait été avec des extraits (2), à l'orgue d'abord (à oublier) puis au piano, avec, en particulier, la version la plus humaine, la plus émouvante du *Contrepoint XIV* (la dernière fugue, inachevée) qu'il nous ait été donné d'entendre (avec la version pour orchestre d'Hermann Scherchen). À emporter avec les *Variations Goldberg* dans toute retraite ou sur une île déserte.

## Musique et religion

Toute évocation de Dieu paraît bien pâlotte après cette fugue. Mais il est des musiques dites religieuses, et Auvidis a entrepris de rassembler des anthologies, dont deux, intéressantes, sont consacrées au judaïsme et au protestantisme. L'intérêt du disque consacré au judaïsme (3) réside dans la mosaïque de cultures qu'il parcourt, sépharade, ashkénaze, yéménite, ouzbekhe, éthiopienne, etc., des prosodies des temps bibliques aux chants du XX^e siècle. Le disque du protestantisme, lui, couvre évidemment une période plus courte, de Luther au gospel (4), en passant par Schütz, Bach, Haendel, Honegger, avec une majorité de pièces tirées d'œuvres classiques. Étrangement, ou plutôt, naturellement, devrait-on dire, il y a entre ces œuvres une extraordinaire unité, celle d'un patrimoine musical spécifiquement protestant...

... Patrimoine dont on trouve un élément majeur dans l'*Oratorio de Noël* de Bach, enregistré il y a peu par l'Académie de Musique ancienne de Berlin (5) dirigée par René Jacobs. On sait que cet oratorio est, pour l'essentiel, une "compilation", comme on dirait aujourd'hui, d'arias tirées par Bach de certaines de ses cantates profanes. Et pourtant, quelle unité dans une œuvre que nous sommes plusieurs à préférer, par exemple, à *La Passion selon saint Matthieu* ! Une fois encore, on reste pantois devant le mystère de la création chez Bach, qui, en étant presque toujours motivé par des buts alimentaires (mais quel artiste de son époque ne l'était pas), puisant sans cesse dans son propre fonds, n'a fait que des œuvres géniales au sens propre du terme. Enregistrement superbe, avec, notamment, Andreas Scholl, et le RIAS Kammerchor.

## Schnittke et Kurt Weill

Si vous ne connaissez pas Alfred Schnittke, les *Esquisses,* ballet en hommage à Gogol, est un moyen d'accès facile et séduisant. Une sorte de musique de cirque kaléidoscopique, à mi-chemin entre Stravinsky et Nino Rota, destructrice et iconoclaste, "entre le boulevard et le cimetière" comme dit Schnittke lui-même, et que l'Orchestre du Bolchoï enlève avec un brio très... français dans son style [6]. Picasso aurait aimé.

Ce n'est pas loin de certaines œuvres de Kurt Weill, de l'époque Brecht. Quand Weill fuit le nazisme et, après une escale de quelque temps et quelques œuvres en France, arrive à New York, il jette à la mer, avec ses angoisses de persécuté, son génie d'Européen hypercréatif, et il s'adapte d'emblée à Broadway, avec *Johny Johnson*, le premier de ses "musicals" (1936), qui hésite encore entre sa manière germano-rugueuse et le style sucré de Broadway. Le Otaré Pit Band dirigé par Joël Coen, et quelques bons chanteurs, le jouent dans un enregistrement qui est une première mondiale [7], œuvre intéressante par son métissage (on y retrouve même des réminiscences de Mahler).

À des années-lumière, les très bourgeois et sages *Quatuors pour chœur et piano* et *Zigeunerlieder* de Brahms, pièces exquises et sans surprises, enregistrées par le même RIAS-Kammerchor que l'*Oratorio de Noël* avec Alain Planès au piano, nous offrent une vision conforme et rassurante d'un certain romantisme allemand. Vive le XIXe siècle, môssieur !

(1) 1 CD ERATO 0630 19571 2.
(2) 1 CD SONY SMK 52 595.
(3) 1 CD AUVIDIS A 6236.
(4) 1 CD AUVIDIS A 6238.
(5) 2 CD HARMONIA MUNDI 901630.31.
(6) 1 CD HARMONIA MUNDI RUS 268 155.
(7) 1 CD Erato 0630 170870 2.

# Allons au théâtre

Philippe Oblin (46)

Quand la Rédaction de *La Jaune et la Rouge* me confia cette chronique, je voulus commencer par la **Comédie italienne** : à tout seigneur tout honneur. La pièce dont je rendais compte (*Le Jardin des amours enchantés*, de Goldoni) tint l'affiche deux ans.

Je vais récidiver, en évoquant cette fois le nouveau spectacle du même théâtre : *Les Joyeuses Manigances d'Arlequin et Colombine* d'après Gherardi (1663-1700), un brillant Arlequin dont la trop brève carrière se déroula à Paris. Successeur de Scaramouche, il joua d'abord aux Italiens, puis sans doute à la Foire Saint-Germain après le bannissement des Comédiens italiens en 1697, quand ils eurent monté *La Finta Matigna* (La Fausse Prude), qui fit en son temps courir tout Paris, ravi de se divertir aux dépens de Mme de Maintenon.

Quant à vous, si vous voulez vous divertir aussi, volez à cette Comédie italienne. Rien que la salle mérite déjà le déplacement. Établie dans un ancien commissariat de police de la rue de la Gaîté, elle ne compte qu'une petite centaine de fauteuils. On loue sa place à l'avance, comme partout, mais, le soir venu, on s'assoit où l'on veut, dans l'ordre d'arrivée.

Comme à l'accoutumée sur cette scène, Mme Hélène Lestrade, MM. Jean-Paul Lahore, qui s'embrouille de plaisante manière entre français et italien dans le rôle d'Octave, Jean-Loup Bourel, en bondissant Arlequin, et quelques autres comédiens aussi excellents vous emporteront au septième ciel de la plus extravagante féerie. Ils ont repris l'idée qu'ils avaient naguère exploitée avec un bonheur infini dans *La Serva amorosa* (Goldoni), celle du théâtre dans le théâtre. Ils vous donneront un spectacle d'un comique achevé : une médiocre troupe – faute d'assez de femmes, la jeune première Isabelle est distribuée à un travesti lourdaud et un tant soit peu barbu – improvise une comédie d'une totale banalité d'invention, avec amoureux contrariés, valets farceurs, médecins à chapeaux et l'inévitable vieillard Pantalon, plus grognon que nature mais un brin magicien. Étant cependant aussi chef de troupe, il s'interrompt sans cesse pour vanter la pièce et critiquer le jeu des acteurs, qui renâclent. La mise en scène (A. Magguilli) est conçue avec la précision d'un mouvement d'horlogerie, en sorte de ne laisser à l'œil aucun instant de désœuvrement.

Le résultat est grandiose. Certes, les personnes d'une haute élévation d'esprit ne trouveront pas sur cette scène un aliment à leurs méditations sur les embarras de la condition humaine. Elles s'exposeraient au contraire au risque d'oublier leurs tintouins préférés.

Les masques portés par certains des comédiens, par la fixité mécanique des visages, donnent cette touche de mystère et de poésie qui tant seyait aux automates de jadis. Cela ajoute à la magie du lieu qui, de soi, vaut déjà son pesant d'orviétan.

***Les Joyeuses Manigances d'Arlequin et Colombine***
**à la Comédie Italienne,**
**17, rue de la Gaîté, 75014 Paris.**
**Tél. : 01.43.21.22.22.**

## Solutions des récréations scientifiques

**1)** ***a.*** Si aucune niche ne contenait 4 pigeons (ou plus), le pigeonnier contiendrait au plus 13 x 3 = 39 pigeons, alors qu'il en contient 40.
***b.*** S'il n'y avait pas 2 niches contenant un même nombre de pigeons, le plus petit nombre de pigeons contenus dans le pigeonnier serait 0 + 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 = 78 pigeons, alors qu'il y a seulement 40 pigeons.

*Remarques* : plus généralement, s'il y a *n* niches et *p* pigeons dans le pigeonnier, il y a au moins une niche contenant au moins $E\left(\frac{p-1}{n}\right)+1$ pigeons, où E (x) désigne le plus grand entier non supérieur à x. La démonstration est la même que dans l'exemple.

De la même manière également que dans l'exemple, on voit que si $p < \frac{n(n-1)}{2}$, il y a au moins 2 niches contenant le même nombre de pigeons.

2) *Notations* : p|q (p et q entiers) signifie : p est un diviseur de q ;
$A \equiv B \pmod{M}$ signifie : A – B est un multiple de M.
***a.*** $N = 3a_{100}$, donc 3|N et $3|a_n$, ce qui implique 3|n.
Montrons qu'en outre 100|n. En effet $n = 100h + r$ ($0 \leq r < 100$), de sorte que $a_n$ s'écrit avec h groupes de 100 chiffres 1 suivis d'un groupe de r chiffres 1. Si r était positif, on aurait la congruence $a_n \equiv a_r \pmod{a_{100}}$, avec $0 < a_r < a_{100}$ ; mais, par hypothèse, N|an, donc $a_{100}|a_n$, ce qui implique r = 0.
Il en résulte que *le plus petit multi-as divisible par N = 33 ... 3 (cent chiffres 3) est $a_{300}$.*
***b.*** $a_n \equiv n \pmod{9}$ et $a_n = c^3$ par hypothèse.
Or pour tout entier c, $c^3 \equiv c \pmod{3}$, donc $a_n \equiv c^3 \equiv n \equiv c \pmod{3}$.
α. Si $n \equiv 1 \pmod{3}$, et comme 3|c – 1, ce qui précède montre que $c^3 - 1 = (c-1)^3 + 3c(c-1)$ est divisible par 9 et donc que $n \equiv 1 \pmod{9}$.
β. Comme $10^6 - 1 \equiv 0 \pmod{13}$, on voit que pour les valeurs suivantes

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| des restes de n (mod6) : | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| les restes de $10^n$ (mod 13) sont : ce dont on déduit | 1 | 10 | 9 | 12 | 3 | 4 |
| ceux de $a_n = \frac{10^n - 1}{9}$ (mod13) | 0 | 1 | 11 | 7 | 6 | 9 |

Or les restes modulo 13 des cubes des entiers ne prennent que les valeurs 0, 1, 5, 8, 12 ; les seuls restes possibles sont communs aux deux dernières listes, à savoir 0 et 1. Donc $n \equiv 0$ ou $1 \pmod{6}$.
γ. Si $n = 3m$, posons $d = 10^m$ ; alors $9c^3 = d^3 - 1 = (d-1)^3 + 3d(d-1)$, donc $3|(d-1)^3$ et par suite 3|d – 1. C'est dire que d – 1 = 3u, d'où $9c^3 = 27u^3 + 9u(3u+1)$, soit $c^3 = u(3u^2 + 3u + 1)$.
Les deux facteurs du second membre sont premiers entre eux – car tout diviseur commun divise $3u^2 + 3u + 1 - 3u(u+1) = 1$ –, donc chacun est un cube, en particulier $3u^2 + 3u + 1 = (u+1)^3 - u^3$ est un cube, disons $x^3$, d'où, en posant y = u et z = u + 1, $x^3 + y^3 = z^3$, ce qui est impossible d'après le grand théorème de Fermat (récemment démontré par Wiles*). Donc $n \not\equiv 0 \pmod{3}$.
*Conclusion*
D'après γ, $n \not\equiv 0 \pmod{6}$, donc, d'après β, $n \equiv 1 \pmod{6}$.
Or, d'après α, $n \equiv 1 \pmod{9}$. Il en résulte que $n \equiv 1 \pmod{18}$.

Ainsi, *si le multi-as $a_n$ était un cube, n serait un multiple de 18 plus 1*.
*N. B.* : les cinq premiers entiers "candidats" sont n = 19, 37, 55, 79, 91.
Aucun des $a_n$ correspondants n'est un cube : le premier d'entre eux, $a_{19}$, est un nombre premier et chacun des quatre autres a au moins 3 facteurs premiers distincts. Les seuls multi-as premiers connus sont obtenus pour n = 2, 19, 23, 317, 1031 ; on ignore s'il y en a d'autres et, *a fortiori*, s'il y en a une infinité.

* Toutefois le cas présent de l'exposant 3 a été établi dès le XIXe siècle.

## Solutions du bridge

**1)** Sur l'entame d'un as, à un contrat à une couleur, en principe le partenaire fournit une carte en "pair-impair", sauf dans deux cas : le premier a été illustré par le second problème de décembre 1997 ; le second est celui où la présence d'un singleton dans la couleur d'entame est constatée (singleton au mort) ou déduite des enchères.
Ici celles-ci ont montré (9)♠ en O-E, de sorte que S a un accident à ♠. En pareil cas (seconde exception), il y a lieu pour E de faire un *signal de préférence*. C'est dire que le ♠2 fourni invite O à jouer un ♣ à la deuxième levée. O joue donc le ♣R, puis le ♣3 à la troisième levée. E prendra de son ♣A et fera couper un ♣ pour une levée de chute.

**2)** ***a.*** La main de S est trop forte pour soutenir d'emblée, même avec un saut, car celui-ci ne serait pas impératif. Aussi bien la bonne enchère est-elle 2♣. On ne pratique pour ainsi dire jamais un tel "mensonge" en majeure ; ce serait trop dangereux.
***b.*** La première d'E ne peut être que... 2♣, car l'enchère, ici aussi, doit être impérative et c'est la moins mauvaise. La première redemande d'O, dont la main est régulière, ne peut être qu'à SA (il n'a pas de bicolore et 2♥ promettrait (5)♦* ; mais 3SA et non 2SA – qui, après 1♦ 2♣, promettrait 12h+ à 17h. E donne alors un soutien impératif (4♦). O nomme alors 4♥ son contrôle à ♥, et E, faute de contrôle à ♣ ne peut utiliser le 4SA Blackwood ; aussi nomme-t-il 4♠, son contrôle à ♠. O est alors en mesure d'utiliser le Blackwood et E répond 5♥ (2 clefs sans la D d'atout). O sachant donc qu'il manque le R d'atout, déclare 6♦ et non 7♦.
***c.*** Certes E sait que son camp est accordé à ♠, mais il est trop fort pour dire 4♠. Quant à l'enchère de 3♠, elle aurait l'inconvénient rédhibitoire de n'être pas impérative après la première réponse d'un changement de couleur au palier de 1. La seule bonne enchère d'E est donc 2♣, quatrième couleur impérative, convention ne promettant rien à ♣.
***d.*** S a (5)♦, un as majeur et un singleton. Il doit absolument dire 5♦ et non 4♦.

* Sauf avec un tricolore (4-4-4-1) fort.

# Procès-verbal du Conseil d'administration de l'A.X. du 6 octobre 1997

**Étaient présents :**
M. ROULET (54) - J. DELACARTE (47) - J. de LADONCHAMPS (54) - C. CASTAIGNET (57) - P. DEGUEST (66) - F. BRUNOT (62) - P. GILLET (43) - C. INK (49) - R. d'ELISSAGARAY (52) - R. PELLAT (56) - Y. DUPONT de DINECHIN (58) - J.-P. GILLYBOEUF (62) - F. LUREAU (63) - F. X. MARTIN (63) - B. PITIÉ (67) - J.-P. CHOQUEL (68) - P.-R. SÉGUIN (73) - S. CATOIRE (75) - J. BERIOT (78) - N. CHARLES (84) - A. SCHAEFFER (86) - H. MARTRE (47) - J. BOUTTES (52).

**Étaient excusés ou absents :**
F. AILLERET (56) - M.-S. TISSIER MASSONI (73) - M. CARPENTIER (50) - P. BOULESTEIX (61) - M. BERRY (63) - P. LAFOURCADE (65) - P. LOEPER (65) - C. STOFFAËS (66) - H. COUFFIN (71) - C. du PELOUX de SAINT-ROMAIN (74) - O. MARTIN (77) - A. BEGOUGNE de JUNIAC (81) - T. MILEO (81) - L. NATAF (88) - V. CHAMPAIN (91) - J.-P. BOUYSSONNIE (39) - B. PACHE (54) - J.-P CHANET (62).

**Assistaient à la réunion :**
M. DUREAU (53), délégué général de l'A.X., M. RAMA (41), délégué général adjoint.

Le Président fixe le calendrier des réunions du Conseil pour 1998 (9 mars, 18 mai, 5 octobre et 7 décembre).
La date de l'Assemblée générale reste à fixer en juin 1997, compte tenu du conférencier et de la disponibilité de l'amphi Poincaré.
Le Président passe ensuite à l'examen de l'ordre du jour.

### Dernier concours

*Places offertes*

| Voie | MP | PC | PSI | MT | TSI | ENSAM | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 190 | 180 | 20 | 6 | 1 | 3 | 400 |
| rappel 1996 | 270 | 120 | | | | | |

Il y avait 1 548 inscrits en voie MP et 1 191 en PC au dernier concours.

| *Démissions pour* | Voie MP 1997 | 1996 | 1995 | Voie PC 1997 | 1996 | 1995 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ulm | 24 | 33 | 31 | 16 | 11 | 19 |
| Lyon et Cachan | 17 | 17 | 21 | 25 | 14 | 26 |
| Centrale | 1 | 0 | | 1 | 0 | |
| les Mines | 0 | 2 | | 0 | 0 | |

*Choix Ulm/X des candidats reçus aux deux concours*

| | MP 1997 | 1996 | 1995 | PC 1997 | 1996 | 1995 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ulm | 24 | 33 | 31 | 16 | 11 | 19 |
| X | 15 | 20 | 8 | 18 | 13 | 3 |

*Concours commun avec l'ESPCI :*
personne n'a préféré l'École supérieure de Physique et Chimie industrielles de Paris.

## 1 – Approbation du procès-verbal du Conseil du 24 juin 1997

Le projet de procès verbal de la séance du 24 juin 1997 ne soulève pas d'objection. Il est donc approuvé.

## 2 – École

**2 – 1. Vie de l'École**
Jean DELACARTE donne quelques informations sur la vie de l'École.
**2 – 2. Évolution de l'École**
Le président M. ROULET a écrit le 2 juillet à Pierre FAURRE (60), président de l'École, pour lui faire connaître les recommandations formulées par le Conseil concernant certaines mesures envisagées. J. de LADONCHAMPS et J. DELACARTE ont rencontré le général P. BRUTIN (59), inspecteur général de l'armée de Terre chargé d'examiner ce que pourrait être le futur statut des élèves.
P.-R. SÉGUIN, N. CHARLES, et V. CHAMPAIN, tous membres du Conseil, ont rejoint la Commission Évolution de l'École.
J. DELACARTE fait part de l'attention portée par la CNGE aux positions prêtées au Ministre C. ALLÈGRE et à la mission confiée à J. ATTALI (63).

## 3 – CNISF

H. MARTRE informe le Conseil qu'à l'expiration de son mandat en 1998 le président G. RUTMAN (47) sera sans doute remplacé par M. KARCHER (Centrale).
Le système de cotisation des associations va être revu. Il semble qu'il bénéficierait aux associations dont le taux de cotisants par rapport au nombre d'anciens élèves est plus élevé.
L'A.X. accepte d'être "association de référence" pour l'inscription des anciens élèves de l'École au Registre des ingénieurs, mais s'oppose à la fourniture de renseignements autres que ceux du schéma réduit envisagé à l'origine (pas de "renseignements complémentaires").

**CNISF Innovation**
M. RAMA expose que le camarade Jean PERRIN (50), président de la Commission Innovation du CNISF, veut créer un réseau assurant une synergie entre les différentes Commissions Innovation des associations d'anciens élèves d'écoles d'ingénieurs.
Or le groupe X-Innovation a disparu. *La Jaune et la Rouge* a publié dans son numéro de septembre un appel aux camarades que le sujet intéresserait, appel resté jusqu'à maintenant sans réponse.
M. RAMA a assisté à la réunion du CNISF du 25 septembre ; mais il serait souhaitable que l'A.X. marque son intérêt au domaine de l'innovation avec une participation d'un ou deux membres du Conseil, de promotions relativement récentes, à ces réunions.
J. BERIOT et A. SCHAEFFER se déclarent intéressés.

## 4 – Fixation du montant de la cotisation

Le montant de la cotisation pour 1998 est fixé à 580 F, dont 210 F pour l'abonnement à la revue ; il est donc inchangé par rapport à 1997.
Le Président fait part au Conseil de son intention d'examiner la possibilité d'inclure dans le budget de 1998 une ligne pour l'aide à l'internationalisation de l'École, sans doute par l'attribution de bourses à des élèves étrangers

recrutés par la deuxième voie. Cette aide compléterait et amplifierait l'action de l'X et de la Fondation de l'X.

## 5 – Divers

**5 – 1. Nouveau membre du Comité de gestion de la Caisse de Secours**

Le Conseil approuve la nomination d'un nouveau membre de la Caisse de secours : Yves FARGETTE (49).

La composition du Comité de gestion de la Caisse de secours est donc actuellement la suivante :

Président : Jean DELACARTE, vice-président de l'A.X.

Vice-président : Christian CASTAIGNET

Président d'honneur : Philippe DUVAL (36)

Membres de droit :

J. de LADONCHAMPS - M.-S. TISSIER MASSONI - P. DEGUEST - F. BRUNOT.

Membres honoraires :

P. VIDAL (31) - J. CHARLET (36) - M. BAUZON (38).

Membres :

P. DUMARD (39) - J.-M. LACROIX (39) - H. DASSE-HARTAUT (40) - A. JOUFFRET (41) - J. VIEILLARD (41) - J. BAYON (42) - L. MARVIER (42) - G. FARGETTE (48) - A. LUC (48) - Y. FARGETTE (49) - G. THAIS (50) - G. FRANCK (51) - B. RENARD (51) - B. GEORGEOT (54) - M. LAMY (54) - M. TOUBIN (55) - Y. PELIER (58) - M. RAMSAY (59) - J. HEUDE (61).

**5 – 2. Le Conseil approuve la remise de la biographie de Lavoisier** au major de la promotion 1994 (promotion du Bicentenaire) par F. BOURCIER (59), exemplaire effectivement remis au major de la promotion 1894, et actuellement entre ses mains, à l'occasion de la remise des prix Poincaré, Jordan, Julia et Joffre le 8 décembre prochain.

## 6 – Exposé de P. Combeau (47) sur la Fondation de l'X

(voir annexe)

## 7 – Exposé de M. Bernard (48) sur la Sabix

M. BERNARD rappelle que les buts de la Sabix demeurent d'améliorer et valoriser le fonds ancien de la Bibliothèque de l'École et de l'enrichir (dons, legs, achats). La Sabix, adossée à la Fondation et à l'A.X., compte 350 adhérents, sa collaboration avec *La Jaune et la Rouge* est excellente. Son bulletin compte deux livraisons par an. Les événements marquants de 1997 ont été le 96e anniversaire de Louis LEPRINCE-RINGUET (1920 N), le dépôt de ses archives, et l'accueil du Fonds André DANZIN (39).

La Sabix voudrait faire prendre conscience de l'intérêt de dépôts en mathématiques et dans le domaine de la vie industrielle. Elle souhaite que soit développé l'enseignement de l'histoire des sciences et des techniques. Elle se préoccupe de la relève d'un certain nombre de personnes qui lui sont dévouées et cherche à en accroître le nombre.

La séance est levée à 20 h 30. ■

# ANNEXE

## Présentation de la Fondation au Conseil de l'A.X. par le délégué général Paul Combeau

La Fondation de l'École polytechnique est bien connue de beaucoup d'entre vous et spécialement du président Marcel ROULET qui est un membre assidu et très écouté de son Conseil.

Comme nous allons très bientôt fêter son 10e anniversaire je rappelle en deux mots le début de son histoire.

**1** – Sa création résulte d'une volonté de Bernard ESAMBERT (54), alors président du Conseil d'Administration de l'École, qui, constatant les contraintes et les complexités administratives de l'École elle même, souhaitait disposer d'une structure souple, réactive, tournée vers l'avenir et disposant du soutien des entreprises.

**2** – L'objectif était donc de contribuer par des initiatives dynamisantes à promouvoir l'évolution de l'École vers le XXIe siècle et ceci dans trois domaines prioritaires :

– l'ouverture internationale,

– le développement des relations Centres de recherche–entreprises,

– l'évolution des programmes de formation y compris en relation avec les écoles dites d'application.

**3 – Où en sommes nous ?**

***3.1 Membres de la Fondation***

• Il y avait au départ 24 membres fondateurs, dont l'A.X. Ils sont aujourd'hui 50 grâce à une utilisation extensive du mot de Fondateur qui a traduit au cours du temps la reconnaissance envers des nouvelles entreprises apportant une contribution financière importante en même temps qu'une participation active à nos actions.

• Il faut malheureusement constater qu'en contrepartie certaines des entreprises fondatrices de l'origine n'ont pas prolongé leur soutien ni manifesté de réel intérêt.

• Il mérite d'être noté que parmi les “nouveaux fondateurs” on trouve quatre très grandes entreprises étrangères : Fiat, Siemens, Daimler Benz et General Electric. En revanche il y a encore de grands absents parmi les entreprises françaises.

• À côté de ces soutiens majeurs, environ 100 entreprises participent à des niveaux divers au soutien financier de nos actions.

• Enfin des anciens élèves constituent environ chaque année un ensemble de 750 participants individuels.

***3.2 Organisation***

La Fondation est dirigée par un Conseil d'Administration présidé par Bertrand COLLOMB (60) qui a succédé à Raymond LÉVY (46), il y a quatre ans.

Le délégué général est bénévole, ainsi que trois animateurs Georges BRÈS (50), Jacques BEHR (50) et Michel HENRY (53).

Un directeur à plein temps, François BOURAYNE assisté de quatre collaboratrices, dont une comptable, sont employés de la Fondation.

Enfin, trois comités correspondant aux trois actions essentielles (International, Recherche, Programmes) réunissent quatre fois par an des représentants actifs des grandes entreprises de la Fondation pour les informer, recueillir leurs avis et orientations et appeler leur support concret à la mise en œuvre de nos actions. Ils sont présidés par J.-B. LARTIGUE (65), DGA Atochem, S. FENEUILLE, Conseil du président de Lafarge, C. FAYARD (52), ancien président de Siemens France.

***3.3 Fonds propres, budget***

La Fondation dispose aujourd'hui d'un total de fonds propres et de provisions d'environ 28 millions après l'entrée en jouissance en 1995 du très important legs Sacerdote.

Son budget annuel représente un chiffre voisin de 10 millions auquel s'ajoute environ 1,5 million de chiffre d'affaires de la filiale FX-Conseil créée pour séparer la gestion des conventions de laboratoire.

***3.4 Que faisons-nous ?***

De toute évidence l'action internationale a pris une importance dominante en synergie avec la mise en œuvre du schéma directeur de l'École. Je vais y consacrer l'essentiel de mon propos, mais auparavant, et pour ne pas les négliger, je voudrais mentionner :

• pour la recherche : la Fondation contribue financièrement à l'acquisition d'équipements pour les travaux expérimentaux des élèves et assure la gestion d'un certain nombre de conventions entre les laboratoires et des partenaires extérieurs.

Pour l'essentiel cependant l'absence de visibilité concernant la stratégie et la cohérence des domaines de recherche de l'École, dont on espère que le nouveau Conseil de la recherche en cours de mise en place va y porter remède, n'a pas permis de créer un appétit réciproque fort entre laboratoires et entreprises ce qui est regrettable pour l'efficacité mais encore plus pour le développement de carrière des chercheurs.

• Pour les programmes : la Fondation a depuis plusieurs années aidé financièrement des élèves ayant un projet personnalisé original et ambitieux de formation complémentaire. Nous réorientons radicalement ce soutien au bénéfice des formations à l'étranger.

**Venons-en à l'international**

• Très tôt la Fondation a pris l'initiative de créer un programme dit Jean Monnet pour accueillir des étudiants étrangers : quatre mois à l'X, six mois en entreprise.

La qualité des participants a beaucoup progressé et plusieurs d'entre eux sont chaque année embauchés par les entreprises où ils ont fait leur stage.

Le nombre est de 15 par an environ.
Ils en retirent une image positive de la France et de l'École avec effet en retour dans leurs universités d'origine.
La Fondation aide aussi financièrement le programme dit européen : environ 20 étudiants étrangers pour six à neuf mois en 2e année de l'X.
À ce sujet il est très important de garder mieux que par le passé le lien avec tous ces étudiants qui auront fréquenté l'X. Merci à l'A.X. d'avoir favorablement accueilli l'idée d'inclure dans l'annuaire un encart qui en tienne à jour la liste.
• Très tôt aussi la Fondation a commencé d'aider les stages de langue à l'étranger, les stages d'option et depuis peu elle a, à ce sujet, sollicité des entreprises pour qu'elles offrent des stages d'option dans leurs laboratoires à l'étranger.
Mais la grande affaire depuis deux ans c'est :
– les CP2 (2e voie du concours),
– les FCE (Formations complémentaires à l'étranger).
La Fondation a pris l'initiative, en consultation avec ses grandes entreprises supports, de :
– définir des pays cibles,
– préparer la mise en place de réseaux d'appui locaux dans les pays cibles, d'aider les étudiants correspondants.
Cela progresse, même si on a par moment l'impression que c'est lent.
CP2 11 en 1996 11 + 6 = 17 en 1997 (dont 6 entreront en 1998).
FCE 4 en 1996 11 en 1997.
Nous essayons de convaincre les entreprises de prendre une part très active et concrète dans le processus de parrainage des étudiants concernés et de promotion de ces formations biculturelles auprès des pays/universités concernés.

**4 – L'avenir**

***a)*** La dimension internationale ne va que s'accroître. Saurons-nous rendre les entreprises moins préoccupées du seul court terme ? Saurons-nous convaincre les jeunes X de prendre leurs risques ?
Devrons-nous bâtir des partenariats avec un petit nombre d'autres grandes écoles pour avoir auprès des grandes institutions étrangères un poids et une capacité d'attraction suffisants ?
***b)*** La réflexion sur l'avenir de l'École pose à l'évidence la question du contenu et de l'articulation du cursus de l'École avec la formation complémentaire et la place de l'expérience sur le terrain – pas seulement militaire mais dans la vie réelle des entreprises. C'est un fait que 80 % des effectifs de l'X iront dans les entreprises dès la sortie de leur formation (80 à 100 bottes sur 450 à 500 élèves). Comment les y prépare-t-on ? Si on ne redresse pas la barre il y a un risque que dans leurs six années après le bac ils ou elles n'aient eu aucun contact sérieux avec la réalité d'une entreprise.

**5 – La Fondation embauche des bénévoles tournés vers l'avenir**

Enfin je rappelle que la Fondation est habilitée à recevoir des legs de grands anciens notamment désireux de contribuer à l'avenir de l'École. ■

## DONS

L'A.X. établit **systématiquement** pour tout **don** supérieur à 100 F un **reçu fiscal** (modèle obligatoire CERFA n° 30-1280, article 87 de la loi n° 81-1160 du 30 décembre 1981). Les reçus fiscaux sont établis deux fois par an.

## COTISATION 1998

**Pensez à la régler avant fin mars.**

Chèques à l'ordre de **Amicale A.X.**
Merci d'inscrire votre promotion au dos du chèque.
CCP 2139 F - Paris

Le prélèvement automatique, fait chaque année fin février, simplifie votre vie et celle de l'A.X. : formulaire envoyé sur votre demande, à retourner à l'A.X. **avant le 31 janvier 1999 pour la cotisation 1999.**

**Montant de la cotisation 1998**
(dont abonnement à *La Jaune et la Rouge*)

| | |
|---|---|
| • Promos 87 et antérieures : | 580 F (dont 210) |
| 2e membre d'un couple d'X : | 185 F (sans abonnement) |
| • Promos 88 à 91 : | 440 F (dont 160) |
| 2e membre d'un couple d'X : | 140 F (sans abonnement) |
| • Promos 92 à 94 : | 290 F (dont 105) |
| 2e membre d'un couple d'X : | 95 F (sans abonnement) |

Nous proposons à ceux qui souhaitent un **reçu de cotisation**, de remplir l'imprimé ci-dessous et de nous le faire parvenir avec une **enveloppe timbrée à leur adresse** pour que nous le leur retournions avec signature et cachet.

**Cette annonce ne concerne pas les membres P et F (membres à vie) : ils font des dons quand ils le veulent, mais ne paient pas de cotisation.**

## REÇU ASSOCIATION

Nom de l'Association :
**Société amicale des anciens élèves de l'École polytechnique**
Reconnue d'utilité publique le 23 septembre 1867

Adresse du siège : **5, rue Descartes, 75005 Paris**

Objet :
ASSOCIATION 1901
Œuvre d'entraide reconnue d'utilité publique le 23 septembre 1867

Nom : . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . Promo : . . . . . . . . .
Adresse (numéro, rue, code postal, commune) :
. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .
. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .
. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .
L'Association reconnaît avoir reçu la somme de (en chiffres) : . . . . . . . . . . . . .
en règlement de la **cotisation** 1998 (hors abonnement).
Somme en toutes lettres : . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .
. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .
Date de paiement : . . . . . . . . . . . . . . . . Date et signature de l'Association
Mode de versement :
Numéraire ❐ Chèque ❐ Virement ❐ Prélèvement ❐

# GROUPES X

## X-ISRAËL

Deux soirées-conférences ont réuni des membres du groupe :
• le **lundi 26 janvier**, Maurice FINGHER (67) et Richard DARMON, journaliste, tous deux habitant Israël, ont présenté l'**Observatoire de Jérusalem**, une nouvelle agence francophone d'informations multimédias qu'ils ont fondée et qui servira aussi de plate-forme d'échanges professionnels entre Israël, l'Europe et les pays méditerranéens ;
• le **lundi 2 février**, à l'invitation des Amis français du Technion, et dans le cadre d'un cycle consacré à "Israël et le succès technologique", Édouard CUCKIERMAN, directeur général du Fonds ASTRA, et Jack AZRAN, directeur général de l'Incubateur d'Ashkelon, ont traité du **financement du développement technologique** et ont expliqué les raisons de l'explosion du capital-risque en Israël.

Pour toute information, contacter :
C. TRINK (71), tél. : 01.45.27.48.74
ou e-mail : vaudrevat@magic.fr

## GLAX

**Groupe lyonnais des anciens élèves de l'École polytechnique**
(dont les X Stéphanois)

Gilles OLIVON (68), président,
**tél. :** 04.78.98.23.32

Henri Gérard VEAUX, (62) secrétaire,
**tél. :** 04.78.52.73.77

**PROGRAMME**

| | |
|---|---|
| Dimanche 1er février<br>9 h 30 | Sortie "Neige"<br>C. MAZELIN, **tél. :** 04.78.29.95.63. |
| Jeudi 5 mars<br>19 heures | Conférence sur "Les virus et la guerre bactériologique"<br>Carolle FOISSAUD, **tél. :** 04.72.44.03.07. |
| Dimanche 29 mars<br>9 h 30 | Sortie pédestre dans les environs de Lyon<br>**Tél. :** 04.78.52.73.77. |

**Samedi 25 avril 1998 à 20 heures – Soirée de gala**

Notre traditionnelle soirée de gala se tiendra dans les salons du **Casino de Charbonnières**. Le dîner sera suivi d'un bal animé par un orchestre jeune et dynamique. Selon la tradition, nous accueillerons une délégation d'élèves en grand uniforme.

Réservez dès maintenant cette date et prévoyez de venir avec vos amis (X et non X) le plus nombreux possible à cette soirée exceptionnelle.

| | |
|---|---|
| Dimanche 17 mai<br>9 h 30 | Sortie VTT ou pédestre<br>Claude MAZELIN, **tél. :** 04.78.29.95.63. |
| Samedi 6 juin | Exposition Matisse au Palais Saint-Pierre<br>Roland RENOULT, **tél. :** 04.78.34.52.53. |

## X-HISTOIRE ET ARCHÉOLOGIE

Le groupe X-Histoire et Archéologie **en liaison avec le GPX** vous invite à une conférence le **mercredi 1er avril** à **18 h 30** à la **Maison des X, 12, rue de Poitiers, 75007 Paris** sur le thème :
"Méhémet Ali, le fondateur de l'Égypte moderne" par Guy FARGETTE (X-Ponts 48).
Cet exposé sera suivi d'un dîner en option au cours duquel le conférencier répondra aux questions.
Guy FARGETTE ayant eu plusieurs fois l'opportunité de se rendre en Égypte, pour des raisons professionnelles ou touristiques, a été impressionné par l'édification de ce grand État moderne dans la première moitié du XIXe siècle. Ce qui l'a amené à se pencher sur la vie et l'œuvre de son fondateur.
Méhémet Ali (1770-1849), contemporain de Bonaparte, doit sa prodigieuse ascension à l'Expédition française de 1797 et à ses conséquences. Le Pacha d'Égypte a toujours été fasciné par Bonaparte dont il a poursuivi l'action réformatrice.
Méhémet Ali a cherché à se soustraire à la domination ottomane pour créer un État à l'occidentale. Grand admirateur de la France, très réservé à l'égard de l'Angleterre, il a réussi à devenir pour la fameuse question d'Orient un partenaire incontournable des hommes d'État de son époque.

Vous pouvez vous inscrire auprès du GPX,
12, rue de Poitiers, 75007 Paris,
tél. : 01.45.48.52.04, fax : 01.45.48.64.50.

### Le groupe rappelle :

***Ses objectifs :***
– réunir les nombreux camarades passionnés par le passé,
– connaître et faire connaître les applications des sciences et techniques à l'Histoire et à l'Archéologie,
– promouvoir auprès des camarades, et notamment auprès de ceux qui sont à l'École, le goût de l'Histoire et de l'Archéologie.

***Ses manifestations :***
– des dîners-conférences, en collaboration avec le GPX,
– des visites,
– des articles dans *La Jaune et la Rouge*, un numéro spécial en février 1996,
– une participation à un séminaire organisé par le CNISF au Point K en novembre 1994, sur le thème "Apports des sciences et techniques à l'Archéologie et à la Préhistoire".

***Votre participation :***
Vous pouvez soutenir notre action en assistant à ses manifestations, en devenant membre et en participant à son animation, adressez-vous à :
Maurice BERNARD (48), président,
tél. : 01.45.25.23.93
ou à Paul ALBA (51), secrétaire,
tél. : 01.45.67.24.22.

## X-RÉSISTANCE

L'Assemblée générale de 1998 se tiendra le **mardi 3 mars**
à la Maison des Polytechniciens (12, rue de Poitiers, 75007 Paris).

Elle débutera à 18 h 30 avec un exposé de Monsieur Jean-Louis CRÉMIEUX-BRILHAC, dont le livre important *La France libre*, publié chez Gallimard en 1997, est déjà considéré comme un ouvrage de référence. Il traitera du thème : "Résistance extérieure et intérieure et leur convergence progressive".
L'ordre du jour de l'Assemblée sera : Rapport moral (activité de 1997) – Rapport financier – Programme de 1998 – Exposition et journée d'études de mars 1999 – Cotisation 1999 – Conseil d'administration – Questions diverses.
La réunion est ouverte à tous les camarades ; les adhérents ayant réglé leur cotisation pour 1998, qui avait été fixée à 150 francs, ou le faisant à l'occasion de la réunion auront droit de vote ; s'ils ne peuvent se rendre à la réunion ils peuvent adresser à X-Résistance leur pouvoir.
Les membres du conseil, désignés pour trois ans par l'Assemblée constitutive de 1997, pourront être complétés par des camarades dont la candidature est à adresser avant le 26 février à X-Résistance.



**POUVOIR**

Monsieur (Madame) ............................................................ adhérent(e) à X-Résistance
donne pouvoir à .................................................................. à l'effet de me représenter à son Assemblée générale du 3 mars 1998.

# 8e Salon des vignerons polytechniciens le dimanche 22 mars de 11 à 19 heures à la Maison des X 12, rue de Poitiers, 75007 Paris

**40, rue de la Montagne Sainte-Geneviève, 75005 Paris**

Le 22 mars 1998, le groupe X-Vinicole vous invite à sa manifestation annuelle, à la Maison des X, 12, rue de Poitiers, au cours de laquelle nos camarades producteurs présenteront leurs produits, vous les feront déguster et répondront à vos questions. Ce huitième Salon s'inscrit dans une tradition bien établie : c'est Georges RÈME (39), président, successeur de CHANRION (35) fondateur du groupe et initiateur de ses différentes activités, qui, depuis sept ans, organise cette réunion. Grâce à son efficacité, sa gentillesse et son esprit dynamique de camaraderie, ce salon est devenu une des plus brillantes manifestations de l'année polytechnicienne et le groupe X-Vinicole, un point de rencontre chaleureux des camarades producteurs.

Georges RÈME m'a demandé de prendre le relais de la présidence du groupe, ce que j'ai accepté en juillet, après m'être assuré de la collaboration d'une équipe composée de Jean PERRIN (50), vice-président, Claude GONDARD (65), secrétaire général, Anne CHARON, fille de CHEVROT (34), trésorière et naturellement, des conseils amicaux et éclairés de mon prédécesseur.

Notre équipe va poursuivre les actions entreprises ; la réunion du 22 mars prochain en est l'illustration. Nous avons également l'ambition d'élargir les activités du groupe. Au cours de nos rencontres, à l'occasion des salons, nous avons, en effet, ressenti l'intérêt de nombreux camarades pour ce qui concerne le vin et sa culture, aux deux sens du terme. C'est, sans nul doute, un domaine fascinant. L'élevage du vin est à la fois une science et un art. Sa réussite résulte d'un travail méticuleux et de soins s'exprimant comme un véritable amour. Son marché est d'une redoutable complexité ; il est un élément important de l'économie française ; il doit affronter une virulente concurrence internationale.

Étant professionnels, nous pouvons dire, montrer, expliquer ; nous avons à apprendre les uns des autres et aussi des consommateurs éclairés que sont, ou veulent être, certains de nos camarades. Aussi pensons-nous que le groupe X-Vinicole peut permettre à la communauté polytechnicienne d'approfondir ces questions et répondre à ses attentes dans ce domaine.

Nous pourrions peut-être organiser des dégustations commentées par des œnologues de haut niveau, des visites de terroirs, de vignobles et d'exploitations permettant de prendre conscience du combat quotidien des vignerons contre les ravageurs, des subtilités de la vinification. Le vin composante essentielle de la gastronomie : un sujet inépuisable où les théories se doivent d'être étayées par des “travaux pratiques” convenablement documentés. Des responsables politiques pourraient nous expliquer le rôle qu'ils souhaitent voir jouer aux vins français dans l'Europe et le monde de demain...

Ceux de nos camarades intéressés par ces questions et qui souhaitent participer aux manifestations organisées par le groupe peuvent soit se faire connaître lors de leur visite le 22 mars, soit nous retourner le papillon ci-dessous.

Venez nombreux à notre Salon du 22 mars.

Vive le vin et ceux qui en boivent ! (Modérément bien entendu !)

J. Corderoy du Tiers (47),
président d'X-Vinicole



*Vendanges à Chassagne-Montrachet (Côte-d'Or) chez Caroline et Hubert Lestimé (88). Domaine Jean-Noël Gagnard.*

### Liste des exposants :

**Armagnac** • CORDEROY du TIERS (47)
**Bordeaux** • ARRIVET (57) • Mme d'ANTRAS, petite-fille de GUILLOT de SUDUIRAUT (14) • Mme de BOIGNE, fille de PITRAY (24) • Mme CHARON, fille de CHEVROT (34) • NONY (79) • REDAUD (86)
**Beaujolais** • COLLET (65) • FORMERY (37) et (42) • LANSON (86)
**Bourgogne** • BONNET Jacques (42) • GONDARD (65) • LESTIMÉ (88) • RÈME (39)
**Bandol** • HENRY (48)
**Champagne** • PERRIN (50)
**Anjou** • Fils de BIZARD (35)
**Chinon** • BONNET Paul (44)
**Costières de Nîmes** • de DEMANDOLX (60)
**Coteaux du Languedoc** • GRILL (51)
**Jurançon** • SAUBOT (86)

### Déjeuner au Salon

**Un repas (180 F sans boisson) pourra être pris sur place et accompagné de vins achetés directement aux exposants.**

**Réservation indispensable, tél. : 01.49.54.74.74.**

### PAPILLON À RETOURNER AU GROUPE X-VINICOLE

40, rue de la Montagne Sainte-Geneviève, 75005 Paris

Le camarade : .................................................. Promo : ..................

Adresse : ..................................................................................

.................................................. Télephone : ..................

Souhaite être informé des activités du groupe X-Vinicole.

# GROUPE PARISIEN DES X,




12, rue de Poitiers, 75007 Paris.
**Tél. : 01.45.48.52.04.**
**Fax : 01.45.48.64.50.**

TU HABITES PARIS OU SA RÉGION
LE GPX CHANGE
NE RESTE PAS EN MARGE

Tu peux devenir membre associé du GPX pour
**150 francs**
y compris ta famille : pour ce prix tu seras informé, par notre bulletin *GPX-Contact*, du détail de toutes nos activités. Tu pourras y participer, voire en proposer et en organiser d'autres.

## *Le mot du Président…*

*Chers camarades,*

*Vous êtes de plus en plus nombreux à rejoindre le GPX... C'est bien, continuez... Mais persévérez. Quelques-uns d'entre vous pour profiter de la baisse des tarifs d'adhésion (membre associé) prennent un an d'abonnement et abandonnent ? Ce ne sont quand même pas les 150 francs annuels qui sont trop chers ! Vous n'avez pas trouvé ce que vous cherchiez au GPX ? Nous avez-vous dit ce que vous cherchiez ? Êtes-vous sûrs que personne, au GPX, ne peut le proposer ? Avez-vous envisagé de proposer de l'organiser vous-mêmes, seuls ou avec d'autres, au sein du Groupe ? Pour vos activités culturelles ou de loisirs, ne restez pas seuls dans votre coin, faites-en profiter vos camarades... Et profitez aussi de ce qu'ils vous proposent eux-mêmes, dans* GPX-Contact.

Bernard Denis-Laroque (67)

### BULLETIN D'ADHÉSION de membre associé
Saison 1997-1998

À retourner au GPX, 12, rue de Poitiers, 75007 Paris, accompagné d'un chèque de 150 francs (à l'ordre du GPX).

Le camarade (nom et prénom) : ..............................................

............................................... Promotion : ..........................

Profession : ..........................................................................

Conjoint, enfants : ............................... ...............................

......................... ............................... ...............................

Adresse : ..............................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

Tél. domicile : ........................ Tél. bureau : ......................

❏ Souhaite des renseignements sur les conditions requises pour devenir membre sociétaire de plein exercice.

## *Au programme des activités du GPX*

***SOIRÉE SPÉCIALE***
Nous vous proposons début mars un dîner au Train Bleu, à la Gare de Lyon, parrainé par l'une des grandes brasseries françaises, avec dégustation préalable de bières.

***VISITE TECHNIQUE***
Prochaine visite : la Bibliothèque nationale de France, début mars.

***VISITES CULTURELLES***, au programme prochainement :
• La naissance des écritures à la Bibliothèque nationale • Une évocation du massacre de la Saint-Barthélemy • La visite de Chinatown • Les antiquités égyptiennes au Louvre • La visite des ateliers d'artistes du Parc Montsouris • L'Art au temps des rois maudits au Grand Palais.

***THÉÂTRE***, au programme des prochains spectacles : *Deux sur la balançoire* au Théâtre Montparnasse • *La femme du boulanger* de Marcel PAGNOL • *Le mari, la femme et l'amant* de Sacha GUITRY.

***VOYAGES***
Au moins 25 participants déjà inscrits pour **autour de Palerme** (fin mars 1998 – 5 jours). Liste d'attente ouverte pour les retardataires, afin de remplacer d'éventuels désistements. Pour **Dresde et la Saxe** (début juin 1998 – 5 jours sans changer d'hôtel) avec une extension possible (en service simplifié à un prix abordable) de 3 jours à Berlin, les inscriptions sont ouvertes au GPX depuis le 15 janvier. Manifestez-vous d'urgence !
Nos camarades Centraliens du groupe de Paris nous proposent d'accomplir en commun un passionnant voyage de 14 jours au Japon (15 au 28 mai) avec un accent tout particulièrement mis sur le **Japon traditionnel**, encore vivace aujourd'hui. Inscriptions urgentes. Tous renseignements au secrétariat du GPX.
Gardez quelques jours disponibles pour l'automne 1998 : **les villes princières d'Italie du Nord** (Ravenne, Urbino, Ferrare, Mantoue, Bologne) durant une semaine début octobre 1998, ou encore **la province du Cap en Afrique du Sud** avec l'extension aux chutes Victoria sur le Zambèze, en tout dix jours durant la deuxième quinzaine de novembre.

***RANDONNÉE PÉDESTRE***
**Dimanche 22 mars**, avec Yves DESNOËS (66), tél. : 01.45.67.02.92. De La Verrière à Saint-Rémy-lès-Chevreuse par les Granges de Port-Royal-des-Champs et Milon-la-Chapelle, 18 km. Départ : Paris-Montparnasse à 9 h 39, arrivée à La Verrière à 10 h 25. Retour : un train tous les quarts d'heure à Saint-Rémy sur la ligne B du RER. Vérifier les horaires des trains. Renseignements dans *GPX-Contact* ou auprès de Jacques GENIN (01.45.20.46.14).

***BRIDGE***
Les tournois de bridge du lundi après-midi à la Maison des X rencontrent toujours autant de succès. Venez rejoindre ceux nombreux qui viennent au bridge de perfectionnement avec le célèbre professeur et écrivain Norbert LEBELLY. Prochaines séances : les 6 et 20 mars à 14 h 30. S'inscrire auprès de Madame ROZINOER (01.45.27.98.33).

## CONVOCATIONS DE PROMOTIONS

### 1938

Prochain magnan le **jeudi 26 mars** à 12 h 30 (épouses et veuves conviées) au restaurant administratif de la Montagne Sainte-Geneviève (entrée au 25, rue de la Montagne Sainte-Geneviève, 75005 Paris).
S'inscrire pour le 20 mars au plus tard auprès du Secrétariat de MILLIER (tél. : 01.46.33.90.36).

### 1958

**Le quarantième rugissant**
Nous célébrerons le **samedi 30 mai** et le **dimanche 31 mai** le 40e anniversaire de la promo.
N'oubliez pas de vous inscrire dès maintenant pour confirmer les réservations d'hôtel et éventuellement de transport par avion en envoyant un acompte à PROMO 58, 120, avenue Félix Faure, 75015 Paris conformément à la circulaire envoyée à chacun d'entre vous.

## 6E CHALLENGE INTERNATIONAL D'ESCRIME DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE 20 ET 21 MARS 1998

Outre le fait qu'elle permet à de nombreuses écoles et universités de se mesurer dans la discipline, cette compétition qui depuis quelques années a pris sa place dans le calendrier de l'escrime étudiante présente deux autres buts. Elle permet tout d'abord de renforcer l'ouverture internationale de l'École : les nombreuses équipes étrangères invitées vivent en effet quelques jours avec les élèves. Le challenge permet ainsi un intéressant échange culturel. De plus, cette manifestation est organisée de A à Z par les élèves du Binet Escrime qui peuvent ainsi s'initier à la prise de responsabilités dans le cadre de leur formation humaine. Ils sont aidés dans cette tâche par les sponsors dont les principaux sont le Corps militaire et la BNP.
Cette année encore, l'éventail complet des trois armes sera représenté : fleuret et épée masculins et féminins ainsi que sabre masculin. Les compétitions masculines s'effectuent par équipes de trois tireurs, alors que les compétitions féminines sont individuelles. Des équipes venant de nombreux pays s'affronteront dans ces différentes catégories, la meilleure délégation au classement général remportant le " Trophée du conscrit ".
Alors, rendez-vous à tous le vendredi 20 mars à partir de 8 h 30 pour les poules et les éliminatoires et le samedi 21 mars après-midi pour les finales dans le grand hall. L'entrée est libre.

Pour tout renseignement :
Grégoire DUBOST
École polytechnique
Tél. : 01.69.33.50.08
Email : Grégoire.Dubost@polytechnique.fr

# La Fondation de l'École polytechnique a célébré son 10e anniversaire

Avec un peu de retard... En effet, bien qu'elle ait été créée très exactement le 25 juin 1987, nous avons, pour des raisons de calendrier, et de présence impérative des principaux acteurs de sa jeune histoire, célébré son dixième anniversaire le 20 octobre dernier dans les salons de Publicis, un de nos fondateurs de la première heure, qui ne pouvaient malheureusement pas accueillir tous ceux – ils sont nombreux – qui nous soutiennent.

Cette amicale réunion fut l'occasion d'évoquer le chemin parcouru, le bilan des actions menées et les projets pour l'avenir de la Fondation en étroite collaboration avec l'École polytechnique.

Bertrand COLLOMB, président de la Fondation, après avoir rappelé qu'elle fut créée à l'initiative de Bernard ESAMBERT alors président du Conseil d'administration de l'École, et conduite par Raymond H. LÉVY son premier président avec Claude INK son délégué général, mit en évidence l'axe essentiel de ses actions au cours des dernières années, celui de l'ouverture internationale de l'École, dont les entreprises sont toujours plus convaincues qu'elle est une priorité forte.

Quelques chiffres significatifs furent cités : la Fondation a d'abord permis, grâce à des programmes qu'elle a créés ou suscités, à plus de 200 étudiants étrangers d'orientation scientifique venant de pays très divers, de venir à l'X pendant des durées variables de six mois à deux ans.

Puis elle a soutenu, y compris financièrement, le recrutement d'élèves de pays non francophones par un concours spécifique (2e voie) créé récemment, pour suivre les deux ans d'enseignement et obtenir le diplôme de l'École : 11 élèves en 1996, 18 en 1997 ont été reçus par cette nouvelle voie, l'objectif étant d'amplifier ce mouvement pour dépasser rapidement le nombre de cinquante.

Dans l'autre sens la Fondation de l'École polytechnique a également soutenu l'ouverture vers le monde des élèves de l'École : plus de 1 000 élèves ont bénéficié de l'aide de la Fondation pour effectuer un stage d'option ou un stage linguistique à l'étranger ou encore une formation complémentaire dans une grande université étrangère.

Pierre FAURRE, président du Conseil d'administration de l'École, se plaçant dans la perspective du schéma directeur pour l'avenir de l'École à l'approche du XXIe siècle, mit en relief la contribution très heureuse de la Fondation à la mise en œuvre de ces orientations et appela de ses vœux la poursuite de cette collaboration fructueuse.

Le champ pour l'avenir est donc grand ouvert et les enjeux sont passionnants. C'est pourquoi on peut conclure en citant Bertrand COLLOMB : " notre premier objectif en développant cette dynamique internationale, c'est de créer une attraction forte, contrepoids de celle traditionnelle des grandes universités américaines ou britanniques vis-à-vis des meilleurs jeunes des pays en développement



D.R.

*Jean-Bernard Lartigue, Louis Leprince-Ringuet, Paul Combeau, André Garnault, François Bourayne, Claude Ink.*

et pas seulement francophones. ” Et puis “je crois que sur tous les chantiers que l’École va avoir au cours des années qui viennent, la Fondation apportera la contribution des entreprises pas tant dans un esprit corporatiste mais au contraire en étant ouvert aux évolutions et remises en cause et en étant désireux que l’École polytechnique, fière de ses traditions et de son prestige, participe à l’évolution de notre pays, à son progrès et à l’affirmation de sa position dans la compétition internationale. ”

L’équipe de la Fondation de l’École polytechnique animée par Paul COMBEAU, délégué général et François BOURAYNE son directeur, en parfaite harmonie avec celle de l’École, en particulier son directeur général, le général NOVACQ, et son directeur des relations extérieures, Roland SÉNÉOR, travaille à faire passer ces objectifs dans les faits. ■

# Carnet polytechnicien

### ■ 1918
Décès de **Robert A. Gérard** le 1.1.98.

### ■ 1922
Décès de **Léon Quéron** le 20.1.98.

### ■ 1925
Décès de **Charles Touzard** le 3.12.97.
Décès de Madame **René Féraud**, mère de Robert Féraud (63 †), le 28.12.97.
Décès de **Georges Clémentz** le 12.1.98.

### ■ 1927
Décès de **Roger Planté** le 9.1.98.
Décès d’**Albert Georges Cunin** le 9.1.98.

### ■ 1931
Décès de **Jean Bernard** le 29.12.97 et de Madame Jean Bernard en mai 96.
**Roger Crônier** f.p. du décès de son épouse, mère d’Alain Crônier (62), le 27.11.97.
Décès de Madame **Lucien Perrouin** en décembre 97.
Décès de **Bernard Maulbon d’Arbaumont** le 12.1.98.
Décès de **Robert Bloch** le 21.1.98.

### ■ 1932
**Maurice Lamblin** f.p. du décès de son épouse Madeleine, le 26.12.97.
Décès de **Roger Cuénant** le 4.1.98.
Décès d’**Aimé Trémouilles** le 12.1.98.

### ■ 1934
Décès d’**Antoine Marcille** le 18.12.97.

### ■ 1936
Décès de **Henri Dreyfus**, frère de Jacques Dreyfus (38), le 8.1.98.
**André Alméras** f.p. des naissances de ses deux petites-filles, Claire le 14.1.86 et Chloé le 22.2.91.

### ■ 1937
Décès de **Marcel Finot** le 22.12.97.

### ■ 1940
**Jacques Hertz** f.p. de la naissance de ses petits-fils Raphaël et Thimothée Schneider-Maunoury, le 25.12.97, arr.-petit-fils de Pierre Schneider-Maunoury (22 †).

### ■ 1942
**Roger Cabanne** f.p. du décès de sa mère le 11.1.98.

### ■ 1947
**Jean Jourdan** f.p. de la naissance de son 15e petit-enfant, Clément, chez Pierre.

### ■ 1950
**Gilbert Lamboley** f.p. de son mariage avec Corinne Parent, fille de Jules Parent (48), le 6.12.97.

### ■ 1956
**Jean-Marie Biermé** f.p. de la naissance de son 9e petit-enfant, Gwenola, chez Jean-Marie et Véronique, le 19.10.97.

### ■ 1960
Décès de **François Petit** le 28.12.97.

### ■ 1963
**Gérard Tsalkovitch** f.p. de la naissance de son 2e petit-fils, Amaury, chez Florence et Bernard Barral (88), le 11.12.97.

### ■ 1965
**Patrice Urvoy** f.p. du décès de son père, Jacques, le 11.1.98.

### ■ 1967
**Patrick Tachoires** f.p. des naissances de ses petits-enfants, arr.-petits-enfants de Tachoires (36) : Clémence Soudais, le 2.1.98, et Paul de Traversay, le 14.12.97, arr.-petit-fils de Paul de Traversay (25 †).

### ■ 1977
**Xavier Houzard** f.p. de la naissance de Clément, le 23.10.97.

### ■ 1978
**Alain Delorme** f.p. de la naissance de Corentin, le 28.12.97.

### ■ 1981
**Richard Le Gallic** f.p. de la naissance de Laureline, le 9.6.97.
**Jean-Michel Servant** f.p. de la naissance de son 2e enfant, Laura, le 8.12.97.

### ■ 1983
**Hubert** et **Catherine Greiveldinger-Jean** f.p. de la naissance de leur 4e enfant, Gaelle, le 2.9.97.

### ■ 1984
**Joël Rosenberg** f.p. de la naissance de Pauline, le 31.3.95 et de Juliette le 14.12.97.

### ■ 1985
**Jean-Christophe Allué** f.p. de la naissance d’Astrid, le 23.11.97.

### ■ 1986
**Vincent Martinot-Lagarde** f.p. de la naissance de sa 3e fille, Isaure, le 12.8.97.

### ■ 1986-1987
**Nathalie Leboucher** et **Hervé Mignon** f.p. de la naissance de leur 2e fils, Dorian, le 5.1.98.

### ■ 1987
**Laurent Schneider-Maunoury** f.p. du décès de son fils Hubert, le 10.7.97.

### ■ 1988
**Jean Mairesse** f.p. de son mariage avec Camille Ferray, le 28.6.97.
**Bernard Barral** f.p. de la naissance de son 2e fils, Amaury, petit-fils de Gérard Tsalkovitch (63), le 11.12.97.
**François-Daniel Migeon** f.p. de la naissance d’Anne-Sophie, le 3.1.98.
**Thomas-Olivier Nasser** f.p. de la naissance de son 2e enfant, François-René, le 7.8.97.

### ■ 1989
**Pierre-Emmanuel Gros** f.p. de son mariage avec Pascale Uri, le 30.8.97.

### UN ESCROC ACTIF ! (suite)

**Un (ou plusieurs ?) individu africain prend contact avec les camarades en usurpant un nom d’une promotion entre 1970 et 1990. Dernière identité empruntée : Léo-Patrick SIMO DZUMGANG (89).**

**Il dit rechercher une relation soit professionnelle, soit amicale, et donne des détails sur l’École, la promo, l’A.X. En fin d’entretien il essaie d’extorquer de l’argent prétextant la perte, juste avant la rencontre, de son attaché-case et de ses papiers.**

## PROGRAMMES DE VISITES DANS LES ARMÉES ORGANISÉES PAR LE SIRPA

Le Service d'information et de relations publiques des armées (SIRPA) propose des visites qui permettent de découvrir le fonctionnement d'unités, de services ou d'établissements de la Défense. C'est une occasion de contacts, tant avec les différentes composantes militaires ou civiles du ministère de la Défense qu'avec d'autres responsables de la société civile.

Ces visites s'adressent à des femmes ou des hommes, responsables d'activités ; elles sont prévues sur deux jours de Paris à Paris (éventuellement possibilité de rejoindre sur place dans les régions). Tous les frais sont pris en charge par la Défense.

**Inscriptions :**

**(quinze jours avant la date prévue pour la visite)**
**auprès de Daniel PERROT, fax : 01.42.89.82.50**
**ou par E-mail : cnisf.allard.paul@wanadoo.fr**

### Programme 1er semestre 1998

**25-26 février**
École d'application du service de santé à Paris (Val-de-Grâce)
Centre de contrôle aérien et de détection mobile à Metz

**1er-2 avril**
Forces aériennes stratégiques à Istres
11e régiment de chasseurs (chars) à Carpianne

**22-23 avril**
Service des programmes navals.
Centre technique des systèmes navals
Centre d'essais de la Méditerranée à Toulon

**12-13 mai**
Centre de formation des motocyclistes et de la police judiciaire de la gendarmerie à Fontainebleau
Service des essences des armées à Chalon-sur-Saône

**27-28 mai**
Base de l'armée de l'air
Laboratoire de recherches balistiques de la DGA à Vernon

**3-4 juin**
Service de santé des armées à Metz

**17-18 juin**
Sémaphores.
Cross, moyens de service public de la Marine nationale
Délégation générale de l'Armement à Brest

## REMPLACEMENT DU DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL

Daniel AMELINE (57) succède à Paul ALBA (51), délégué général du CNISF depuis 1991. D. AMELINE est sorti dans le corps des fabrications d'Armement, il a fini sa carrière dans le privé comme directeur général de Massiot-Philips.

## COMMISSION FORMATION

La Commission formation du CNISF, dont la présidente est Nicole BÉCARUD (ENSCP 55, docteur-ingénieur), recherche des membres pour compléter son effectif. Il faut être de préférence actif ou récent retraité, et avoir envie de réfléchir aux problèmes de la formation continue. Téléphoner à N. BÉCARUD au 01.53.80.22.49.




*Vous souhaitez connaître nos autres séminaires, consultez notre catalogue ou le site Web de l'École*

**Collège de Polytechnique**
*CNIT - BP 230*
*2, place de la Défense*
*92053 PARIS LA DÉFENSE*
*Tél. : 01.46.92.21.49*
*Fax : 01.46.92.21.60*
*collegex@poly.polytechnique.fr*
*http://www.polytechnique.fr*

# *Les prochaines semaines,*

## *Les conférences "Sciences d'aujourd'hui, techniques de demain"*

"Entrepôts de données" et informatique décisionnelle — 5 mars
avec Georges GARDARIN et Catherine KOESCHELEFF

Travailler dans une entreprise multinationale — 26 mars
avec Tatiana GLOBOKAR, CRG de l'X

## *Les avancées scientifiques*

Transformée en ondelettes : ses applications — 16, 17 mars
avec Stéphane MALLAT, professeur à l'X

Génération, mise en forme, caractérisation des solides divisés — 18, 19, 20 mars
avec Gilbert CASAMATTA, ENSIGC

Validation et sûreté de fonctionnement des logiciels — 19, 20 mars
avec Gérard BERRY, INRIA, et Frédérique VALLEE, Mathix

Système d'information : l'impact du WEB — 23, 24 mars
avec Georges GARDARIN, Université de Versailles

Modélisation numérique en acoustique et électromagnétisme — 23, 24, 25 mars
avec Jean-Claude NEDELEC, CMAP de l'X

La conception d'application : Javabeans, ActiveX... — 1, 2 avril
avec Annick FRON, AFC, et Jean-Marie CHAUVET, NEURONDATA

## *Le progrès dans l'entreprise*

Pourquoi et comment préserver les connaissances techniques — 10 mars
avec Joanna POMIAN, NEMESIA

La logistique stratégique dans l'entreprise — 11 mars
avec Jacques COLIN, Université Aix-Marseille 2, et Pascal EYMERY, AIR FRANCE INDUSTRIES, en partenariat avec l'ASLOG

Intelligence économique et veille technologique — 18, 19 mars
avec Jean-Pierre LORRAIN, CNAM, et François JAKOBIAK, EXISTRAT et la participation de Bernard ESAMBERT

Internet, Intranet, Commerce électronique : la sécurité ? — 31 mars
avec Jean-Claude BREAN, Défense, et Yves LE ROUX, DEC

Relations maître d'ouvrage-maîtres d'œuvre dans les projets techniques — 1 avril
avec S. DROGOUL et J.-L. HAUTEMPENNE, Aérospatiale, et Daniel ROUX

Piloter l'entreprise par la création de valeur — 29 avril
avec Jean-Pierre PONSSARD, Laboratoire d'Économétrie de l'X

***Merci de nous aider à diffuser ces offres dans vos entreprises, des catalogues sont à votre disposition.***

# BUREAU DES CARRIÈRES A.X.

5, rue Descartes, 75005 Paris
**Tél. : 01.43.29.63.11 - Fax : 01.44.07.01.69**

***Richard LAURENT (54) du BUREAU DES CARRIÈRES*** *est à la disposition des camarades, en recherche d'emploi ou souhaitant réfléchir sur l'orientation de leur carrière, pour les recevoir et les conseiller. En effet, un entretien est toujours souhaitable avant tout changement de situation et peut aider plus efficacement lors d'une recherche d'emploi.*
*Compte tenu de son expérience professionnelle, le Bureau des Carrières peut aussi répondre aux questions que se posent les jeunes camarades avant de rechercher un premier emploi, ou, plus généralement, au moment où ils réfléchissent à leur orientation et cherchent à définir leur projet professionnel.*
*Les nouvelles offres d'emploi disponibles sont publiées dans des listes bimensuelles. Il est possible d'obtenir celles-ci moyennant une cotisation de 200 francs pour six mois donnant droit aussi à la possibilité de consultation par MINITEL.*
*Les camarades intéressés par certaines de ces annonces s'adressent au Bureau des Carrières, par écrit ou par téléphone, pour avoir communication des offres détaillées : ils contactent ensuite directement les annonceurs, s'il y a lieu.*

***Pour aider les camarades en recherche d'emploi, et leur permettre de se rencontrer pour débattre de leurs démarches, l'A.X. met à leur disposition, gratuitement, un bureau situé à l'A.X., 5, rue Descartes, 75005 Paris.***

## OFFRES DE SITUATION

### Annonces permanentes

**8129 - KPMG PEAT MARWICK** transforme les grandes entreprises françaises et étrangères. Nos atouts : le respect de nos clients, l'enthousiasme de nos équipes et les compétences de notre réseau. Le développement de notre groupe nous conduit à renforcer nos équipes sur la plupart des domaines d'intervention du cabinet :
- organisation, gestion et transformation lourde d'entreprise,
- opérations, achats, gestion de projets et flux industriels,
- systèmes d'information et mise en place de progiciels.

La qualité de nos interventions est d'abord celle de nos ressources. Avec 350 personnes à Paris, KPMG PEAT MARWICK, membre du réseau mondial KPMG, vous offre de réelles possibilités d'évolution.
Contacter Jean-Louis RICHARD (Associé, X73) au 01.47.96.21.66 ou adresser votre candidature à Bénédicte NEPVEUX, KPMG PEAT MARWICK, Tour Framatome, 1, place de la Coupole, 92084 Paris La Défense Cedex.

**0284 - CLEVERSYS, membre du réseau international KURT SALMON ASSOCIATES,** société de conseil en gestion - système d'information - organisation - informatique, recrute des **consultants expérimentés ou débutants** pour participer à des missions de conseil au sein d'équipes de haut niveau.
Les interventions de **CLEVERSYS** sont principalement liées à la gestion, à l'organisation, et aux systèmes d'information de l'entreprise. **CLEVERSYS** a également des expériences pointues dans les nouvelles technologies de l'information (internet, intranet, télévision numérique, multimédia, groupware...).
**CLEVERSYS** compte parmi ses clients de nombreuses sociétés commerciales ou industrielles du secteur tertiaire ou du secteur public.
Les équipes de **CLEVERSYS** s'appuient sur une culture commune dont les principales caractéristiques comprennent une forte motivation, une aptitude à travailler ensemble et un engagement de qualité.
Contacter Olivier DUBOUIS (X83) au 01.40.07.19.19 ou écrire sous référence AAX à Nathalie GUÉRIN - CLEVERSYS - 22, rue de l'Arcade - 75008 PARIS.

**0286 - PICODATA,** ingénierie client-serveur et télématique, et sa filiale **Webnet,** l'un des leaders français de l'ingénierie Internet-Intranet dans les grandes entreprises, recherchent des ingénieurs pour participer à leur développement technique et commercial.
Contacter Thierry SCHWAB (PDG, X66), 32, rue de Bellevue - 92773 BOULOGNE CEDEX - Tél. : 01.46.84.05.05 - e-mail : schwab@webnet.fr - Web : www.picodata.fr et www.webnet.fr

**0888 -** Créé en 1970, **EUROPE INFORMATIQUE,** est aujourd'hui la branche française de Syntegra, groupe British Telecom.
Au-delà de notre croissance en CA (75 % sur les trois dernières années), notre développement porte sur les innovations du marché des systèmes d'information et en particulier sur les technologies nouvelles : orientation objet, Windows NT, Internet. Nous offrons à nos collaborateurs l'opportunité de travailler dans des domaines d'activités variés.
Ils peuvent ainsi passer des télécoms au trafic aérien, de l'ingénierie au conseil, des métiers de l'assurance au conseil. De plus, notre rapprochement avec Syntegra nous ouvre d'importantes perspectives de développement à l'international.
Lorsqu'un candidat rejoint EUROPE INFORMATIQUE, c'est en fonction de ses compétences techniques et de ses qualités humaines que nous choisissons son contrat. Chaque collaborateur bénéficie d'un suivi qui lui permet de rester intégré à la vie d'EUROPE INFORMATIQUE et ainsi de construire son évolution en s'appuyant sur une solide politique de formation.
Vous joindrez Éric LE MER (71) DG, Lionel HUBER (80), Pierre BOUGERET (81), Rafick BEN NAJEH (87), Jean-Jacques LAFAY (89), Vincent ESCALIER (90). Immeuble Lavoisier, 4, place des Vosges, 92052 Paris La Défense Cedex. Tél. : 01.46.67.85.00 - Agence à Toulouse.

**1212 - EUROGROUP,** issu du rapprochement Quadrant/Eurogroup Consultants, est la société de conseil en Management du groupe **Mazars & Guérard**. Doté d'une culture forte et originale, **EUROGROUP** connaît une expansion soutenue depuis plusieurs années dans tous les services de conseil et d'assistance aux organisations dans les secteurs Banque & Finances, Industrie & Services et Assurance. **EUROGROUP** offre des opportunités importantes à de jeunes polytechniciens ayant, de préférence, une première expérience de l'entreprise et attirés par une activité indépendante au sein d'un groupe de dimension européenne.

Contacter Patrice MICHAKA (X67), François FRILLEY (X83) ou Xavier QUILLIET (X90) - Tél. : 01.47.96.64.00 - Tour Framatome, 92084 Paris La Défense Cedex 16.

■ **3048** - Coopers & Lybrand Consultants, cabinet international de conseil en management (11 000 consultants dans le monde, 1,5 milliards de $), recrute pour accompagner la croissance de son bureau de Paris, plusieurs consultants **juniors, seniors et managers**.
Jeunes polytechniciens ou après une première expérience réussie de 2 à 7 ans acquise dans le conseil ou une double expérience cabinet et entreprise, parfaitement bilingue, vous interviendrez sur des missions de stratégie, transformation et optimisation des performances de l'entreprise, conseil en technologie et réalisation informatique, management du changement, pour des clients nationaux et internationaux dans les secteurs industrie, banque/assurance, pharmacie/santé, distribution, Télécom.
Merci d'adresser votre dossier de candidature sous référence AX à Michelle Servoise, Coopers & Lybrand Consultants, 32, rue Guersant, 75017 Paris ou par E-mail : Michelle_Servoise @fr.Coopers.com

■ **3290 - A.T. KEARNEY -** Cabinet international de conseil en stratégie, management et systèmes d'information, 2 500 consultants, 65 bureaux dans le monde, cherche activement pour son bureau de Paris **plusieurs consultants, juniors, seniors et managers**, parfaitement bilingues anglais et ayant si possible la maîtrise d'une autre langue européenne. Expérience diversifiée de trois à cinq ans et plus : entreprises industrielles ou sociétés de services ou de conseil. Domaines d'intervention : stratégie, fusions et acquisitions, restructuration, transformation de l'entreprise et systèmes d'information. Adresser CV détaillé à A.T. KEARNEY, 8-10, rue Victor Noir, 92200 Neuilly-sur-Seine.

■ **3963** - A2C, Conseil et ingénierie en système d'information recherche des ingénieurs débutants (1 à 4 ans d'expérience) passionnés par l'informatique et le développement, pour rejoindre son équipe de direction. Domaines d'activité : Internet, Intranet, Groupware, CD-Rom, Client-Serveur, Multimédia. Contacter T. de VIARIS (X77). Société A2C, 374, rue de Vaugirard, 75015 Paris. Tél. : 01.48.28.38.18 - www.A2C.fr - E-mail : Recrut@a2C.fr

■ **6464** - Le Groupe SV&GM, pôle consultants de SALUSTRO REYDEL, l'un des premiers groupes français d'audit représente près de 200 consultants et figure aujourd'hui parmi les dix premiers cabinets français de Conseil en Management.
Afin d'accompagner son développement, le Groupe SV&GM recherche des consultants de haut niveau pour ses 3 domaines d'activité : Management, Organisation et Systèmes d'Information. Les candidats auront acquis une expérience d'au moins 5 ans auprès de grands groupes français et internationaux ou d'importantes sociétés de Conseil. Bonne maîtrise de l'anglais souhaitée.
Contacter Jacques LAURENCIN (X63), directeur général SV&GM, 15, rue Beaujon, 75008 Paris.

■ **15008** - KLC, cabinet de conseil en stratégie et management des Systèmes d'Informations, recherche des **Consultants Seniors**.
10 ans minimum d'expérience professionnelle dans la fonction systèmes d'information, dans des entreprises utilisatrices et/ou chez des fournisseurs (SSII, constructeurs...). Expérience du management nécessaire.
Qualités souhaitées : esprit de synthèse, dynamisme, communication.
Contacter Henri KLOETZER (X64), 64, rue du Ranelagh, 75016 PARIS. Tél. : 01.42.30.00.60.

■ **16402** - REXECODE, Centre d'études économiques privé indépendant, assure pour ses adhérents une veille conjoncturelle permanente, RECHERCHE :
• Ingénieur diplômé avec une formation supérieure d'économie (macro-économie, conjoncture et analyse économique).
• Une première expérience appliquée dans un organisme d'étude économique, public ou privé, une autonomie et une capacité d'initiative et de rédaction vous permettant de prendre en propre la responsabilité d'un domaine d'étude (suivi conjoncturel, prévision macro-économique, études sectorielles), bilingue anglais.
Adresser CV + lettre de motivation à Madame MENDIBURU, REXECODE, 29, avenue Hoche, 75008 Paris.

■ **16637** - DIAGRAM est l'une des premières sociétés françaises de progiciels pour les marchés financiers. Elle équipe plus de 300 banques, établissements financiers ou directions financières de grands groupes. L'Euro conduit DIAGRAM à accélérer sa croissance.
Pour accompagner son développement, DIAGRAM recherche des ingénieurs ayant de préférence une première expérience des marchés financiers.
Contactez Pierre André MARTEL, Président, chez DIAGRAM, 18, rue du Dôme, 92154 Boulogne cedex, téléphone : 01.49.10.87.17 ou pierre-andre.martel@diagram.fr

■ **17256 - IMC SA, associé à SRI International**, conseil organisation et stratégie, domaine des industries de service, recherche consultants seniors ou avec première expérience ayant esprit entrepreneur pour accompagner son développement.
Connaissance des télécommunications ou de la banque appréciée. Opportunité d'évolution rapide.
Contacter Raoul de SAINT-VENANT (X73), directeur associé au 01.42.68.03.60 ou adresser votre candidature à Cécile REUTER - IMC SA - 21, rue du Cirque - 75008 Paris. http://www.fr-b.com/IMC

## DEMANDES DE SITUATION

■ **2595** - X/Sup Aéro - 42 ans - expérience en BE/Relations Clients/International (3 ans et demi aux USA) dans entreprises mécaniques/Mécatronique, recherche poste valorisant l'expérience technique et managériale dans une entreprise où le potentiel humain constitue un vrai levier de développement.

■ **2596** - X68, ENSPM 72 (Génie Chimique et Raffinage) - Double compétence technique et managériale (production et R&D) dans les secteurs : Pétrole, pétrochimie, Agro-Alimentaire, expérience du Conseil (stratégie et organisation, à dominante technologique), cherche poste de responsabilité (direction technique, industrielle R&D) en industrie de process.

### ECTI

(Association Échanges et Consultations Techniques Internationaux) serait heureuse d'accueillir dans un cadre de coopération technique internationale et d'utilité sociale en France, des ingénieurs et cadres supérieurs, retraités ou sur le point de l'être, pouvant exécuter des missions, non rémunérées mais défrayées pour les frais de voyage et séjours.

Des réunions d'information et d'accueil pour en apprécier l'intérêt ont lieu tous les mercredis à 9 h 45 au siège :
7, rue de Madrid, 75008 Paris,
tél. : 01.53.42.37.00

On peut téléphoner au 01.53.42.37.02 le mercredi pour le camarade C. d'ERCEVILLE (39) qui sera heureux d'un contact éventuel avec ceux qui songent à leur activité de retraite, sans attendre nécessairement le dernier moment.

Possibilité de s'adresser aussi à Jean JUTON, responsable service adhérents, tél. : 01.53.42.37.23.

■ **2601** - X67 - ENSTA, solide expérience direction sites de production et R&D en agroalimentaire, disponible rapidement pour direction industrielle ou site de production. Anglais courant.

■ **2602** - X, DES Sciences Économiques, 18 ans d'expérience bancaire et financière à Paris et Londres - analyse économique, gestion financière, relations clientèle - recherche un poste opérationnel dans le domaine financier.

■ **2604** - X 48 ans - ENST - Expérience conduite de projets dans grands groupes fabriquant des équipements électroniques professionnels, puis direction technique d'une PME même secteur. Recherche poste de responsabilité opérationnelle ou de direction. Fonctions : recherche, développement, industrialisation, qualité. Domaine : produits à dominante électronique.

■ **2609** - X-Télécom - 45 ans, solide expérience de R&D sur produits et systèmes dans un secteur électronique de pointe, recherche poste de responsabilité managériale et technique dans société internationale.

**Les camarades handicapés reconnus ou non COTOREP et recherchant un emploi peuvent se signaler au Bureau des Carrières.**

# AUTRES ANNONCES

**Secrétariat de l'A.X.**
**5, rue Descartes, 75005 Paris**
**Tél. : 01.46.33.74.25**

**Les annonces sont publiées à titre de service rendu aux camarades et n'engagent pas la responsabilité de l'A.X.**

Ne joignez pas de règlement à votre annonce.
Une facture vous sera adressée dès sa parution.

## Tarifs 1998 : la ligne

| | |
|---|---|
| Demandes de situation : | 45 F |
| Offres d'emploi : | 55 F |
| Immobilier : | 75 F |
| Divers : | 85 F |

**Les annonces à publier dans le n° d'avril 1998 devront nous parvenir au plus tard le 6 mars 1998.**

## OFFRES DE LOCATIONS

### Paris/banlieue

■ **LA383** - CACHAN - RER B - cam loue appt 6 p., 125 m², calme, clair, 2 pkg en s/sol. 8 500 F/mois + ch. Tél. : 05.62.79.71.52.

■ **LA384** - 2 p. (50 m²), TB situé : BASTILLE, gare de Lyon, marché d'Aligre, coulée verte. Rénové, calme, gde cuis. Libre avril. 4 800 F CC. Tél. : 01.43.43.24.86.

■ **LA385** - PARIS XIXe, près Buttes-Chaumont, cam. loue studio, 6e ét., asc., env. 25 m², M° Botzaris, 2 000 F CC, sf chffge indiv. Tél. : 04.79.83.34.00.

■ **LA386** - TROCADÉRO - À louer - 5e ét., soleil et calme, appt 4 p., asc., chauff. indiv. Libre 1/03. 9 800 F CC. Poss. pkg et ch. de serv. Tél. : 01.47.27.97.77/06.80.03.62.11.

### Province

■ **LB387** - CANNES ttes pér., appt 2/4 pers., vue except., calme, pisc., pkg, tél. Tél. : 02.31.52.10.77.

■ **LB388** - TIGNES - appt pied pistes, 2 p. + cab., 4/8 pers., sud, équip. Tarifs agence –20 %. Tél. : 01.46.24.43.13.

■ **LB389** - MÉRIBEL-MOTTARET, 2 p., sud, tt cft, 4 pers. Tél. : 01.39.54.69.67.

■ **LB390** - TIGNES 2100 - appt 7/8 pers., 3 p., pied pistes, sud. Tél. : 01.30.71.06.61.

■ **LB391** - TIGNES ttes pér. appt 4/6 pers. sud pied pistes, lave-v. Tél. : 04.78.87.07.41. ou 04.78.89.79.33.

■ **LB392** - LA PLAGNE Villages - 2050 m, studio duplex 4 pers. Sur pistes. Tél. : 01.47.41.51.68.

■ **LB393** - ÎLE-D'YEU, villa, jard., 2 600 m², standing, 5 ch. Juillet, part. Tél. : 01.46.37.17.98.

■ **LB394** - ROUSSEAU (53) recommande ch. d'hôte de charme, prox. FONTAINEBLEAU, tenues par son frère. Tél. : 01.64.70.21.31.

■ **LB395** - CAP-BENAT (VAR) cam. loue maison, domaine privé, vue/mer, 2 ch., séj., garage, juin ou sept. 8 000 F. Tél. : 04.79.83.34.00.

## VENTES D'APPARTEMENTS ET PROPRIÉTÉS

### Paris/banlieue

■ **VA387** - À 4 km de la Porte de Chatillon, FONTENAY-AUX-ROSES, proche coulée verte, parc, écoles, comm., RER, cam. X75 vd pavillon 7 p., 140 m², calme, idéal famille. Px : 2,18 MF. Tél. : 01.46.83.92.00.

■ **VA388** - 92 - Cam. vd ds résid. standing à SÈVRES appt 42 m², 2 p., cuis., SdB, WC, cave et box fermé. État neuf. Tél. : 01.46.02.41.68/sur place : 01.46.26.35.59.

■ **VA389** - Cam. vd NEUILLY, proche M°, 56 m², état impec., 2e ét., asc., interphone, entrée, living, ch., placards, SdB/WC, cuis. semi-équip., pkg, cave. 1 390 000. Tél. : 01.45.27.35.11 soir préf.

■ **VA390** - Fille cam. 66 vd 2 p., 37 m², face École Militaire (PARIS XVe). Refait à neuf, t. clair, Kitchenette, SdB/WC. 7e ét. ss asc. Imm. PdT, concierge, interph. Tél. : 01.44.49.99.04.

■ **VA391** - PARIS VIIe - BRETEUIL. 120 m² + 30 m² terrasse. Exception. clair. Vue Superbe. Box. Standing. Tél. : 01.44.49.04.72.

■ **VA392** - 3 mn RER Robinson, cam vd 2 p., 48 m², ds belle résid., gd balcon sud ss vis-à-vis, interph., gardien, proche comm., cave, pkg. 595 000 F. Tél. : 01.43.50.28.39.

■ **VA393** - Cam. vd maison LE VÉSINET. 120 m² habit., 5/6 p. Jard. 7 min RER A. Tél. : 03.80.57.34.12.

## OFFRE D'EMPLOI

■ **134** - SIPROFER (Synd. des Indust. et Profes. Français des Énergies Renouvelables), rech. un D. G. à temps partiel. Ce poste conviendrait parfait. à un ancien S. G. ou D. G. d'organisation profes., ayant la pratique des trav. de synthèse et des relations avec les Pouv. Publics. Tél. : 01.41.49.55.05.

## INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE

■ **C129** - Fille CHAUT (34) effectue ts trav. de voilages, tapis., teinture murale, peinture, menuis., maçon. évent. tél. : Christine, 01.48.76.13.13.

# X-ENTREPRENEUR

12, rue de Poitiers, 75007 Paris
**Tél. : 01.42.22.86.45 - Fax : 01.42.22.86.49**
**E-mail : Xentrepreneur@wanadoo.fr**

***Animateurs à Paris***

Michel ANTOINE (EMP 59), Marcel BOBY (X 59),
Hubert CAIN (EMP 49), Gilbert RIBES (X 56), André TYMEN (X 50)

***Délégués en Province***

Georges JASKULKÉ (X 55),
192, avenue Maréchal Foch, 69110 Saint-Foy-lès-Lyon, tél. : 04.78.59.45.32.
Michel LEDERMAN (EMN 49),
143, rue Jeanne d'Arc, 54000 Nancy, tél. : 03.83.90.40.96.
Claude MARCEAU (X 57),
20, rue de Royat, 63400 Chamalières, tél. : 04.73.36.57.32.

*X-ENTREPRENEUR est une Association, loi 1901, créée et soutenue par l'A.X. et Intermines, regroupant exclusivement des anciens élèves de l'École polytechnique et des trois écoles des Mines (Paris, Nancy, Saint-Étienne) et ayant pour objet d'apporter à ses adhérents toute assistance pour créer ou reprendre des entreprises et ultérieurement les développer.*

## RÉUNIONS DE X-ENTREPRENEUR

- ***Lieu des réunions :*** Maison des X, 12, rue de Poitiers, 75007 PARIS.
- ***Prochaine réunion :***
  – **lundi 9 mars** à 18 heures.
  *Ordre du jour :*
  • exposé-débat par Jean-Pierre MAQUAIRE (EMSE 66) sur son expérience de reprise d'entreprises,
  • exposé par Philippe MILLIET (X 70) sur la cession de son entreprise à un Groupe,
  • tour de table,
  • discussion libre autour d'un pot.
- ***Dates des réunions suivantes :***
  – **lundi 27 avril** à 18 heures
  – **lundi 15 juin** à 17 h 45, avec Assemblée générale de l'Association.

## X-Entrepreneur crée " Le Club des X-Mines Angels"

### Oser placer (une part de) son épargne dans l'entreprise non cotée

Aux États-Unis l'entreprise, et particulièrement l'entreprise en création, lorsqu'elle réunit les conditions d'un développement profitable, n'a aucun mal à réunir les fonds propres qui lui sont nécessaires, soit en faisant appel à des sociétés de capital-risque soit en mobilisant " l'épargne de proximité ". En effet, des millions de particuliers, les " business angels ", individuellement ou organisés en clubs, participent avec profit au financement des " jeunes " entreprises.

**ANNONCE " LE CLUB DES X-MINES ANGELS " – COUPON-RÉPONSE**

À retourner à X-ENTREPRENEUR, 12, rue de Poitiers, 75007 Paris.

Nom et Prénom : ..........................................................................

École : ........................................ Promo : .................. Tél. : ..........................

Adresse : ..........................................................................

..........................................................................

❏ Peut être intéressé par un investissement dans une PME et demande de lui adresser le dossier d'information sur " Le Club des X-Mines Angels ".

## *Créer, reprendre, développer SA PROPRE entreprise*

En France la situation est hélas bien différente. Les adhérents de X-Entrepreneur peuvent témoigner des difficultés qu'ils rencontrent pour financer leurs projets de création ou de reprise.

Dans ces conditions, pourquoi ne pas, nous aussi, jouer les " business angels " ? L'État d'ailleurs nous y encourage en accordant certains avantages fiscaux aux placements en capital de proximité (c'est le terme).

Placer ainsi une partie de son épargne présente quelques risques, mais on peut les limiter en sélectionnant soigneusement les projets. En contrepartie les profits sont généralement beaucoup plus importants que ceux d'autres placements. Par ailleurs, il s'agit d'une participation directe au développement du tissu des entreprises françaises et donc à la création d'emplois.

Pour aller dans ce sens, X-Entrepreneur crée Le Club des X-Mines Angels, dans un esprit de solidarité avec nos camarades qui se lancent dans l'aventure de l'entreprise. Un dossier complet sur ce CLUB sera adressé à tous les anciens élèves qui en feront la demande en utilisant le coupon-réponse ci-dessous.

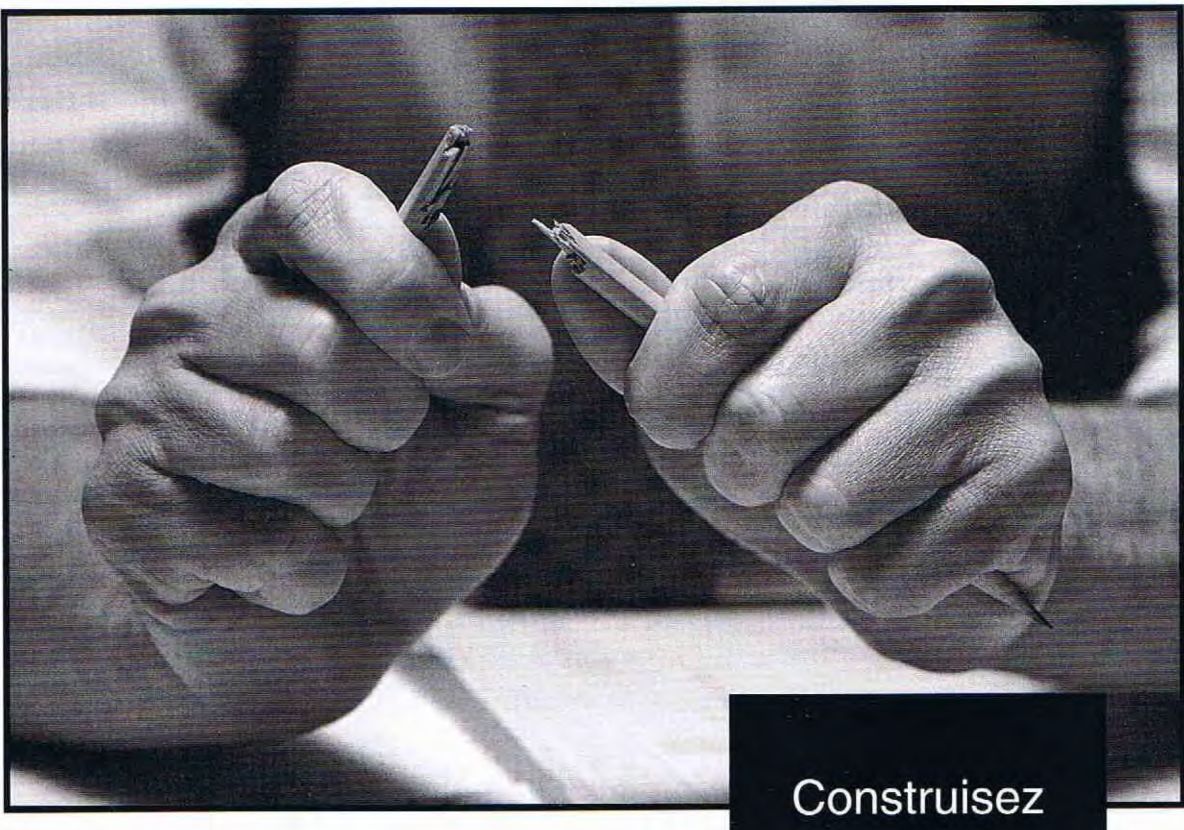
Nous précisons dès maintenant que l'adhésion au club des X-Mines Angels ne comporte aucun engagement de votre part. Aucun versement préalable de capital ni de cotisation n'est demandé. Vous restez en permanence maître du placement de votre épargne, en choisissant vous-même le ou les projets que vous souhaitez soutenir, parfois au niveau simplement de quelques dizaines de milliers de francs.

L'adhésion permettra seulement à X-Entrepreneur d'établir le contact entre vous et ses adhérents qui ont des projets à financer. De plus, si vous en manifestez le souhait dans le dossier qui vous sera adressé, vous aurez connaissance des projets sélectionnés par Proxicap, société de recherche de capitaux de proximité, créée par deux de nos adhérents et avec laquelle nous avons, à ce jour, un accord de partenariat.

Aider au développement de l'esprit d'entreprise au sein de la communauté des anciens de l'X et des Mines, nous nous y employons, mais la finance reste fréquemment le nerf de la guerre et nous mettons beaucoup d'espoir dans le Club X-Mines Angels. Ce club sera très profitable à la fois pour nos entrepreneurs et pour les " business angels " que sont ses membres. ■

*Face à votre personnel et vos partenaires sociaux*

# *plutôt que de vous dire : "Ça passe ou ça casse"...*



Crédit photo : Comstock/Stuckey Michael - Création : Haïkou

**Construisez des compromis durables**

**Un ressort fragile : le lien social.**
Quand vous décidez de faire évoluer votre organisation ou de réformer, même à la marge, les conditions de travail ou de rémunération du personnel, vous savez que vous touchez l'un des ressorts de l'entreprise : le lien social. Vous le savez d'autant mieux que souvent les esprits se braquent, les résistances apparaissent, et vous en arrivez à douter qu'on puisse conduire le changement autrement que par le passage en force.

**Spécialistes du pilotage social du changement.**
Depuis plus de dix ans nous avons développé une méthode de travail qui allie des compétences classiques d'organisation (structures, processus et contrôle interne) à un savoir-faire plus rare de "pilotage social" du changement (modélisation de systèmes d'acteurs, décryptage d'enjeux, réussite de la négociation, communication).

La reconstruction progressive dans les entreprises du "contrat social" autour d'une nouvelle conception du temps de travail (Loi Robien et future Loi Aubry) nous a permis d'approfondir notre savoir-faire dans le domaine qui touche aux enjeux les plus intimes des salariés : leur rythme de vie. Tout en veillant à l'enjeu vital de nos clients : l'amélioration des performances de l'entreprise.

**Aujourd'hui, notre certitude d'aboutir nous amène à engager une part de notre rémunération sur la bonne fin de notre mission.**

*Contact : André Brunetière ou Bruno de Courrèges au 01 53 42 15 00*

Bruno De Courrèges Consultants